



# Itsensä johtamisen sisältö rahoitusasiantuntijan työssä eräässä finanssialan organisaatiossa

Sara Kupari

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Itsensä johtamisen sisältö rahoitusasiantuntijoiden työssä  
eräässä finanssialan organisaatiossa**

Sara Kupari  
Liiketalous  
Opinnäytetyö  
Huhtikuu, 2020

Sara Kupari

**Itsensä johtamisen sisältö rahoitusasiantuntijan työssä eräässä finanssialan organisaatiossa**

Vuosi 2020

Sivumäärä 51

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa, millaisia kokemuksia finanssialalla työskentelevillä asiantuntijoilla oli itsensä johtamisesta ja miten tiimiesimies voi tukea asiantuntijoita itsensä johtamisessa. Opinnäytetyö toteutettiin yhdessä työelämänedustajan kanssa. Työelämänedustajana oli yksi Suomen isoimmista finanssialan toimijoista. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa työelämänedustajalle uutta tietoa itsensä johtamisesta finanssialalla. Opinnäytetyöstä saadun tiedon avulla organisaation tiimiesimiehet voivat kehittää omia esimiestaitojaan tukeakseen paremmin alaistensa itsensä johtamisen taitoja.

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä opinnäytetyönä, ja se koostui teoria- ja tutkimusosasta. Teoriaosuudessa käsiteltiin itsensä johtamista käsitteenä, itsetuntemusta itsensä johtamisen perustana ja itsensä johtamisen taitoja. Itsensä johtamisen taidot tässä opinnäytetyössä olivat oman osaamisen kehittäminen, työmotivaatio sekä hallinnan taito; kiire ja ajankäytönhallinta, stressi ja stressin hallinta, muutosvalmius ja muutoksen hallinta. Tutkimusosuudessa käytiin lävitse toteutettua laadullista tutkimusta, tutkimustuloksia ja kehitysehdotuksia.

Tutkimusta varten haastateltiin teemahaastattelun avulla kahdeksaa rahoitusasiantuntijaa. Haastateltavat kertoivat, että pakollisten koulutusten lisäksi oma osaaminen kehittyi jatkuvasti päivittäisessä työssä. Tutkimustulosten mukaan monien rahoitusneuvojen motivaatioon positiivisesti vaikutti varsinaisten työtehtävien ohella asiakastapaamiset. Haastateltavien mukaan kiire oli asiakaslähtöistä; asiakkaat vaativat palvelua nopeasti. Joskus tekemättömät tai haastavat työtehtävät stressasivat työntekijöitä. Tutkimustulokset osoittivat, että työntekijöiden tulee olla valmiita muutoksiin, sillä niitä tapahtui jatkuvasti.

Tutkimuksessa saatujen tutkimustulosten perusteella tehtiin kehitysehdotuksia työelämänedustajalle tiimiesimiesten työskentelyn kehittämiseksi. Tiimiesimies voisi luoda uusia tapoja osaamisen kehittämiseen järjestämällä tiimin kesken yhteisiä opiskeluhetkiä tai järjestämällä mahdollisuuden kollegan työskentelyn seuraamiselle. Tiimiesimies voisi tukea tiimiläisten työskentelyä järjestämällä mahdollisuuden käyttää yksityisiä työhuoneita tarvittaessa sekä sopimalla yhteiset pelisäännöt työyhteisön toimintatavoista. Hyödyntämällä Teams-työkalua monipuolisemmin voitaisiin tiedottaa tehokkaammin uudistuksista. Muutostilanteissa tiimiesimies voisi käydä jokaisen tiimiläisen kanssa kahdenkeskisen keskustelun koskien tulevia muutoksia ja niihin liittyviä ajatuksia. Yhteistyö työelämänedustajan sujui hyvin läpi koko tutkimusprosessin ja työelämänedustaja aikoo ottaa osan kehitysehdotuksista heti käyttöön.

Asiasanat: Itsensä johtaminen, osaamisen kehittäminen, työmotivaatio, hallinnan taito

Sara Kupari

**Financial advisor's self-management in a financial organization**

Year 2020

Pages

51

---

The purpose of this thesis was to find out how team leaders can support their subordinates with their self-leadership skills and what kind of experiences and thoughts subordinates have about self-leadership. The research was carried out in one of the largest finance industry companies in Finland. The aim of this thesis was to give an insight of a team's self-leadership skills in a finance company and with the new information obtained via the research, the team leader can continue improving her or his own leadership skills in how to support self-leadership and self-management within his or her team.

The theory of the research consisted of self-management theory, self-knowledge and self-management skills. Self-management skills in this thesis were developing know-how, motivation, stress-, time and change management. The research method of this thesis was qualitative method. Eight financial specialists were interviewed by theme interview to gather information about their experiences in self-leadership skills in working life and their opinions on how the team leader is supporting their self-leadership skills in every day working environment and how it could be improved.

The results of the research revealed that employees feel that their know-how updates and improves the most during the everyday work life and whilst executing their daily work tasks they learn new things without really noticing it, but also compulsory training days have a huge impact in learning new. The employees became motivated about work itself when meeting with customers and doing work tasks. The feeling of a rush was mainly caused by customers who demanded service immediately. Sometimes the unfinished or difficult work tasks were causing negative stress. The interviewees pointed out that they need to handle changes all the time and that the employees need to be prepared to change and learning new constantly. The interviewees appreciated that the team manager listened and helped with work task when needed. The conclusion was that more support was needed in supporting the employees during change, learning new and when the employees were in a rush, they hoped for more support from their team leader.

This thesis included development proposals for future improvements. The team manager could create new ways to improve financial advisers' learning and developing. For example, organize day or two to follow colleagues' way of working or then team manager could organize a joint meeting to learn together something new about certain theme. Team manager could support team members in busy business environment by organizing a possibility to work in private room in turns. Besides that, the whole team could agree on common rules for workplace which would help the whole team to handle and work in rush. The team manager could utilize more IT program called Teams. Information about all the changes and new things could be stored to one place which should be easily accessible to all the team members. The team manager could also have a chat with every team member when the organization is going through a change. These last two solutions could help the team manager to improve his or her skills in supporting the team when facing changes. The representative of the company agreed with the development proposals and some of them were put to use immediately.

Keywords: self-management, know-how, motivation, stress, rush, change

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja teoreettinen viitekehys .....	8
3	Finanssiala.....	10
4	Itsensä johtaminen .....	11
4.1	Itsetuntemus itsensä johtamisen perustana .....	12
4.2	Määritelmiä itsensä johtamisesta .....	13
5	Itsensä johtamisen taidot .....	16
5.1	Oman osaamisen kehittäminen.....	16
5.1.1	Yksilön osaaminen .....	16
5.1.2	Osaaminen syntyy oppimalla.....	18
5.1.3	Oppimisprosessi .....	19
5.2	Työssä motivoituminen .....	19
5.2.1	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio .....	20
5.2.2	Työmotivaatiota selittäviä teorioita .....	20
5.2.3	Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät .....	22
5.3	Hallinnan taito.....	23
5.3.1	Kiire ja ajankäytön hallinta .....	23
5.3.2	Stressi ja sen hallinta .....	24
5.3.3	Muutosvalmius ja muutoksen hallinta .....	25
6	Tutkimus.....	27
6.1	Tutkimuksessa käytetyt menetelmät.....	27
6.2	Tutkimuksen toteutus ja aineiston analysointi.....	28
6.3	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	30
7	Tutkimustulokset .....	31
7.1	Osaaminen kehittyy jokapäiväisessä työssä .....	32
7.2	Asiakastapaamiset motivoivat .....	33
7.3	Kiireinen työympäristö .....	34
7.4	Keskeneräiset ja haastavat työtehtävät stressaavat .....	35
7.5	Muutos on jatkuvaa .....	36
7.6	Muut haastatteluissa esille nousseet asiat.....	37
8	Kehitysehdotukset.....	38
8.1	Lisää vuorovaikutusta oman osaamisen kehittämiseen .....	38
8.2	Keinoja rahoitusasiantuntijoiden työrauhan tukemiseen.....	39
8.3	Muutosviestinnän kehittäminen .....	39
9	Johtopäätökset .....	40
10	Pohdinta .....	41

Lähteet.....	43
Kuviot .....	46
Liitteet .....	47

## 1 Johdanto

Itsensä johtaminen on noussut tärkeäksi ja merkitykselliseksi teemaksi organisaatioissa erinäistä syistä. Toimintaympäristöt muuttuvat nopeasti, työyhteisöissä vallitsee jatkuva kiire ja organisaatiot pyrkivät keventämään rakenteitaan sekä johtamisjärjestelmiään. Tällaiset organisatoriset muutokset edellyttävät työntekijältä joustavuutta, nopeaa reagointia, luovuutta, kykyä uudistua jatkuvasti, kykyä ottaa vastuuta ja taitoa johtaa itseään. (Sydänmaalakka 2017, 16.) Kaikille jatkuva uudistuminen tai toimiminen kiireen keskellä ei ole helppoa, minkä takia itsensä johtamisen taidosta on tullut tärkeä myös työhyvinvoinnin ylläpitämisen kannalta (Sydänmaalakka 2014, 141).

Vaikka työntekijä tarvitsee tulevaisuudessa työelämässä erityisesti itsensä johtamisen taitoja, ei se tarkoita sitä, etteikö esimiestä enää tarvittaisi. Poskiparta ja Viranta (YLE 2018) ovat tutkineet esimiehen roolia työntekijän itsensä johtamisen mahdollistajana. Tutkimuksen mukaan esimiehen rooli on jatkossa erilainen, mutta entistäkin tärkeämpi. Jotta esimies voi tukea työntekijää itsensä johtamisessa, tulisi organisaatiossa panostaa esimiestyön määrään ja laatuun. Esimiehellä tulee olla riittävästi aikaa sekä esimiestyölle, että ihmisten kohtaamiselle. Lisäksi esimiehen tulee tuntee omat työntekijänsä ja heidän tarpeensa tukeakseen heitä. (YLE 2018.)

Itsensä johtamisen merkitys on korostunut myös finanssialalla. Finanssiala on murroksessa erilaisten muutosten, kuten digitalisaation myötä, minkä vuoksi myös työntekijöiltä tarvitaan uudenlaista osaamista. Finanssiakatemian vuonna 2018 teettämän kyselyn mukaan tulevaisuudessa finanssityössä tarvitaan ennen kaikkea itsensä johtamisen taitoja. Tutkimuksessa toiseksi tärkeimmäksi taidoksi nousivat sosiaaliset taidot, kuten empatia, neuvottelutaidot, palveluosaaminen, sosiaaliset kyvyt ja verkostojen hallinta. Listan kolmannelle sijalle sijoituivat digitalisaation liittyvät taidot: digitaaliset taidot, datan käsittely ja sen hyödyntäminen sekä kyky soveltaa teknologiaa. Kyselyyn vastasi 650 finanssialalla työskentelevää ammattilaista, esimiehistä ja finanssialan koulutuksesta vastaavaa opettajaa. (Finanssiala ry 2019b, 7.)

Tässä opinnäytetyössä kartoitettiin, millaisia kokemuksia finanssialalla työskentelevillä asiantuntijoilla oli itsensä johtamisesta ja miten tiimiesimies voi tukea asiantuntijoita itsensä johtamisessa. Työelämänedustajana oli finanssipalveluyritys, joka tarjoaa noin 10 miljoonalle henkilö- ja yritysasiakkailleen pankki-, vakuutus- ja sijoituspalveluja Suomessa ja 19 muussa maassa. Vuonna 2018 yrityksen liiketoiminnan tuotot olivat 9 miljardia euroa ja taseen loppusumma oli 551,4 miljardia euroa. (Toimeksiantajayritys 2019.) Idea opinnäytetyöhön tuli opinnäytetyön tekijältä aiheen ajankohtaisuuden ja mielenkiintoisuuden vuoksi. Opinnäytetyön tekijä työskentelee kyseisessä yrityksessä.

Tutkimuksessa haastateltiin työelämänedustajan palveluksessa työskenteleviä rahoitusasiantuntijoita, jotka toimivat osana koko Suomen laajuisesta asiantuntijaverkostoa palvellen pan-kin varakkaimpia asiakkaita. Rahoitusasiantuntijat ovat asiakkaiden apuna toteuttamassa pienempiä ja suurempia haaveita, jotka vaativat rahoitusta. Kyseisessä työtehtävässä rahoitusasiantuntijat hoitavat rahoitusneuvotteluihin liittyviä tehtäviä aina lainaneuvotteluista asuntokauppoihin asti. Heidän työtään ohjaavat organisaation johdon asettamat myynnilliset tavoitteet, joiden toteutumista seurataan viikkotasolla tiimin kesken ja myös koko Suomen laajuisen asiantuntijaverkoston tasolla. Rahoitusasiantuntijat tapaavat asiakkaita verkko- ja puhelintapaamisissa. Tiimi työskentelee avokonttorissa, jossa työskentelee myös muita tiimejä. Rahoitusasiantuntijoiden työtä tukevat erilaiset sisäiset yksiköt, jotka laativat muun muassa lainaan liittyviä asiakirjoja, hoitavat fyysiset asuntokaupat konttorissa, ja laativat rahoitusasiantuntijan työvuorot. Tärkeimmät työvälineet rahoitusasiantuntijoiden työssä ovat puhelin/Skype, sähköposti, pankkitehtävät ja asiakastietojärjestelmä.

Jotta rahoitusasiantuntijat pystyvät suoriutumaan parhaalla mahdollisella tavalla työtehtävistään, tulee heidän osata johtaa itseään. Rahoitusasiantuntijan työ voi olla välillä kiireistä ja aiheuttaa stressiä. Oman hyvinvoinnin ylläpitämiseksi, on työntekijöiden osattava rytmittää tekemistään, motivoitua työstään sekä hallita ajankäyttöä ja stressiä. Finanssiala elää kesellä muutosten aikakautta, minkä takia rahoitusasiantuntijalta vaaditaan myös muutosten hallinnan taitoja. Työsuhteet ovat muuttuneet epävarmemmiksi ja projektiluontoisemmiksi. Tämän vuoksi rahoitusasiantuntijoiden kannattaa kehittää omaa osaamistaan jatkuvasti.

Rahoitusasiantuntijoiden työntekoa johtaa tiimiesimies. Haastateltu tiimi koostuu kymmenestä rahoitusasiantuntijasta. Tiimiesimiehen tehtävä on mahdollistaa rahoitusasiantuntijoiden työskentely ja tukea heidän onnistumistaan työssään. Kyseisen tiimin esimiehellä on usean vuoden kokemus niin finanssialasta kuin esimiestyöstä, ja hän on johtanut nykyistä tiimiään noin vuoden ajan.

## 2 Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja teoreettinen viitekehys

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa, millaisia kokemuksia finanssialalla työskentelevillä rahoitusasiantuntijoilla oli itsensä johtamisesta ja selvittää miten tiimiesimies voi tukea rahoitusasiantuntijoita itsensä johtamisessa. Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

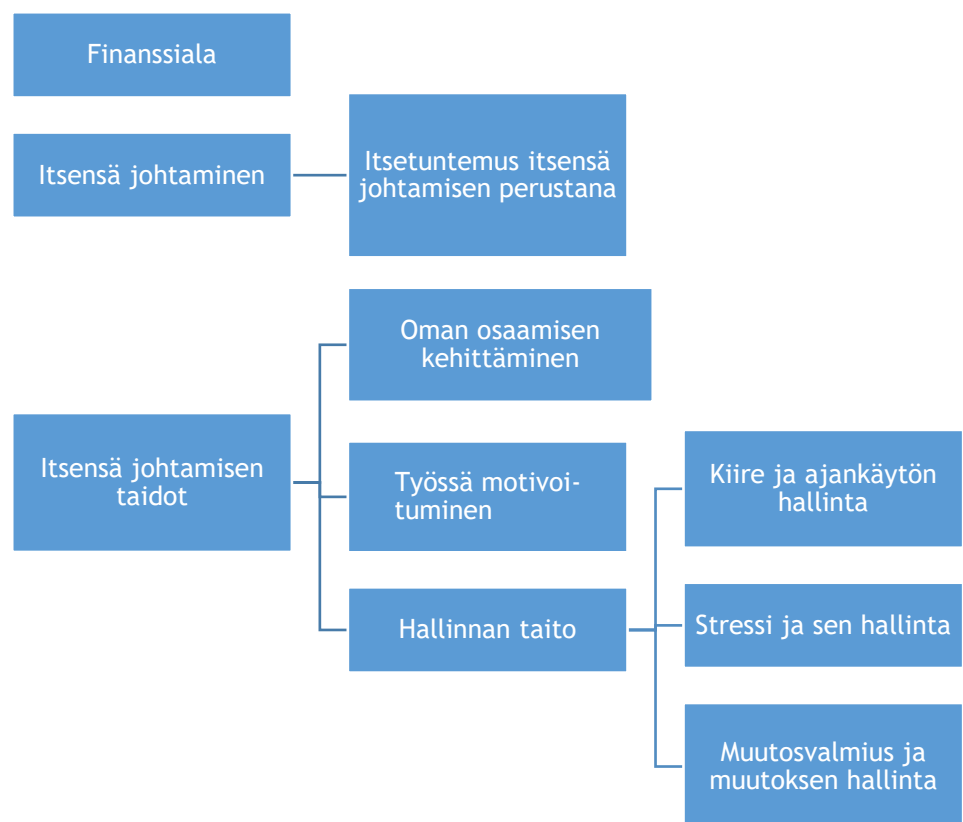
*Millaisia kokemuksia finanssialalla työskentelevillä rahoitusasiantuntijoilla on itsensä johtamisesta?*

*Miten tiimiesimies voi tukea rahoitusasiantuntijoita itsensä johtamisen taidoissa?*



Opinnäytetyön tavoitteena oli puolestaan tuottaa tietoa itsensä johtamisesta finanssialalla. Tutkimuksessa saatavan tiedon avulla finanssialalla tiimiesimiehenä toimivat henkilöt voivat kehittää omaa työtään, tukeakseen paremmin alaisiaan itsensä johtamisen taidoissa. On tärkeää, että tiimiesimiehet osaavat tukea rahoitusasiantuntijoiden itsensä johtamisen taitoja, koska ne ovat tärkeitä taitoja tämän päivän finanssityössä ja varmasti myös tulevaisuudessa.

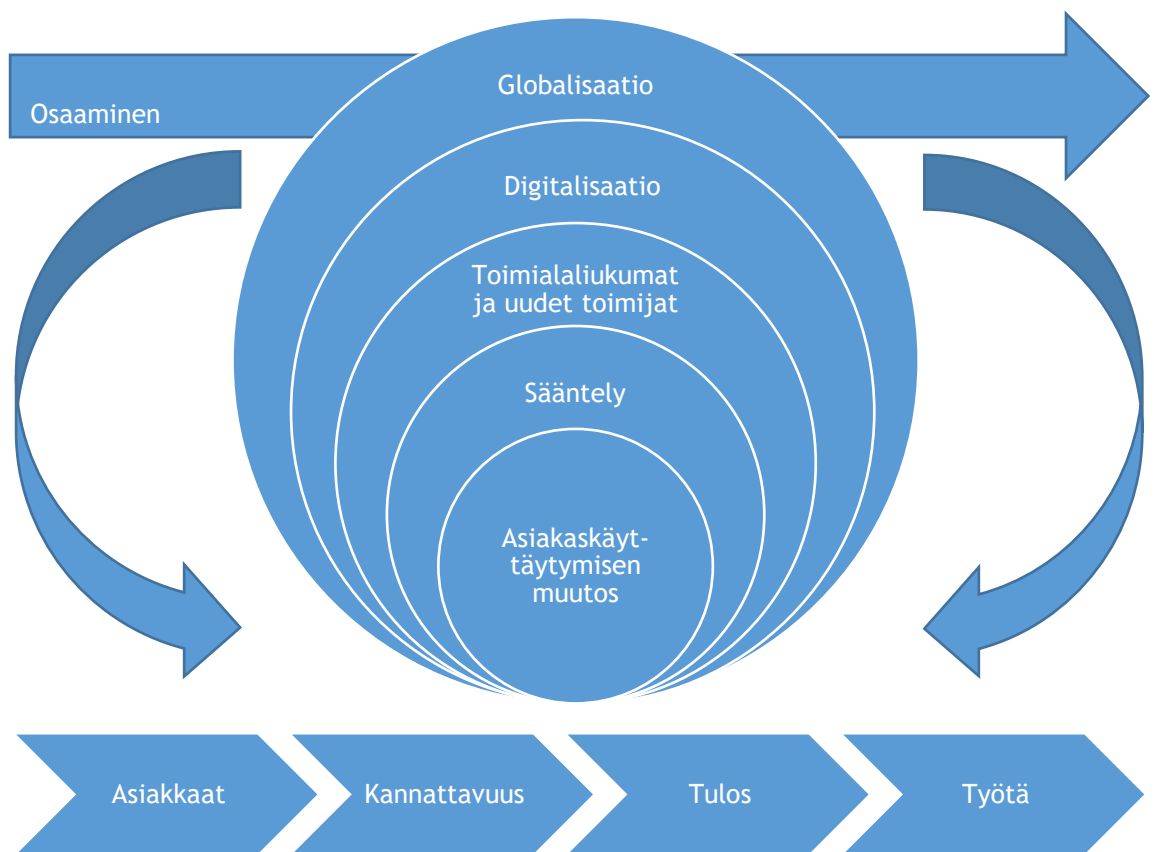
Tämä opinnäytetyö oli tutkimuksellinen opinnäytetyö, joka koostui teoria- ja tutkimusosasta. Teoriaosuudessa käsiteltiin itsensä johtamista käsitteenä ja itsensä johtamisen taitoja. Tutkittavat teemat itsensä johtamisen kokonaisuudesta olivat oman osaamisen kehittäminen, työmotivaatio sekä hallinnantaito; stressin, ajankäytön ja muutosten hallinta. Erityisesti näitä itsensä johtamisen taitoja tarvitaan rahoitusasiantuntijan työssä finanssialalla. Tutkimusosuudessa käytiin lävitse toteutettua laadullista tutkimusta, tutkimustuloksia, kehitysehdotuksia ja johtopäätöksiä. Tutkimuksen avulla kartoitettiin rahoitusasiantuntijan kokemuksia itsensä johtamisesta ja kehitysehdotuksia käsitellään tiimiesimiehen roolista rahoitusasiantuntijan itsensä johtamisen mahdollistajana. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys on kuvattu kuviossa 1.



Kuvio 1: Teoreettinen viitekehys

### 3 Finanssiala

Finanssialalla työskentelee Suomessa noin 36 000 henkilöä, joista noin 26 000 henkilöä työskentelee rahoitusallalla ja noin 10 000 vakuutusallalla (Finanssiala ry 2019a, 4). Finanssialalla toimivat yritykset tarjoavat pankki-, sijoitus- ja vakuutuspalveluita. Viime vuosina finanssialalla on ollut tyypillistä finanssitavaratalojen muodostuminen. Finanssitavaratalolla tarkoitetaan luottolaitoksen ja vakuutusyhtiön ryhmittymää, joka tarjoaa asiakkailleen saman katon alla pankki-, sijoitus ja vakuutuspalveluita. Suomessa toimii sekä suomalaisia että monikansallisia finanssiyrityksiä. Kesäkuussa 2019 kolme suurinta Suomessa toimivaa luottolaitosta olivat OP Ryhmä (39%), Nordea (27%) ja Danske Bank (12%) (Suomen Pankki 2019). Finanssialan toimintaympäristöä on kuvattu kuviossa kaksi.



Kuvio 2: Finanssialan toimintaympäristö (mukaillen Finanssiala ry 2019a, 5)

Finanssiala on tällä hetkellä jatkuvassa murroksessa ja alalla tapahtuu jatkuvasti muutoksia. Asiakaskäyttämisen muuttuminen on muuttunut; mobiiliasiointi on kirinyt perinteisen konttorissa käynnin ja verkkopalvelun rinnalle. Asiakkaat haluavat palvelua ajasta ja paikasta riippumatta. (Finanssiala ry, 2019b.) Palvelun tarjoajan valintaan vaikuttavat palvelun hinta, luotettavuus, verkkoasioinnin turvallisuus sekä palvelujen selkeys ja yksinkertaisuus (Finanssiala ry, 2019a).

Finanssialan toimintaa ohjaa laaja sääntely. Vuoden 2008 finanssikriisin seurauksena finanssialan valvonta ja sääntely on kiristynyt. Sääntelyn on tarkoitus ylläpitää alan vakautta, ennaltaehkäistä kriisien syntymistä ja turvata kuluttajansuojaa. Esimerkiksi GDPR eli tietosuojalaki määrittelee, miten rahalaitosten tulee käsitellä asiakastietoja. Finanssiala ry:n mukaan sääntelyä ollaan kuitenkin vähitellen keventämässä. (Finanssiala ry.)

Uusien innovaatioiden ja muuttuneen lainsäädännön myötä alalle on tullut lisää toimijoita ja enemmän kilpailua, kun aiemmin alalla on totuttu suljettuun liikeympäristöön. Digitalisaatio ja globalisaatio ovat vaikuttaneet pankkiasiointiin monella tapaa. Asuntokaupat voi hoitaa sähköisesti kotisohvalta ja ostosten tekeminen onnistuu matkapuhelimien avulla. Uudet maksutavat ovat sellaisia, joita myös muutkin kuin perinteiset pankit voivat tarjota.

Pankkisektorin merkittävin tuottoerä on edelleen korkokate, vaikka palkkiotuotot ovatkin kasvattaneet osuuttaan kokonaistuotoista viime vuosina. Korkokate syntyy korkotuottojen ja korkokulujen välisestä erotuksesta. Palkkiotuotto puolestaan muodostuu muun muassa asiakkaiden maksuliikenteestä ja omaisuudenhoidosta perittävistä maksuista. Toisilla toimijoilla korkokate on pääasiallinen tuottojen lähde, kun taas toisilla tulos muodostuu pääosin palkkiotuotoista. (Finanssiala ry, 2019c.) Matala korkotaso on jatkunut usean vuoden ajan ja se luo paineita ja haasteita finanssialan yrityksiä kannattavuudelle ja sitä kautta tuottavuudelle.

Toimintaympäristössä tapahtuvat erilaiset muutokset edellyttävät finanssialan työntekijöiltä hyvää itsetuntemusta, uteliaisuutta ja innokkuutta sekä uudenlaista osaamista. Finanssiakatemian tutkimuksen mukaan tärkein taito tulevaisuuden työssä on itsensä johtamisen taidot (Finanssiala ry, 2019a). Työ finanssialalla on muuttunut vapaammaksi, mutta työntekijöiltä odotetaan kuitenkin vastuunottoa. Tämän päivän finanssityö on monilta osin asiantuntijatyötä, joka edellyttää monipuolista osaamista ja myyntitaitoja.

#### 4 Itsensä johtaminen

Itsensä johtaminen on suhteellisen uusi ja tutkimaton tieteen alue. 1980-luvulla otettiin käyttöön englanninkieliset termit self-management ja self-leadership. (Sydänmaalakka 2017, 27.) Itsensä johtamisen käsitteelle ei ole olemassa tarkkaa määritelmää. Eri asiantuntijoiden määritelmiä itsensä johtamisesta yhdistää näkemys siitä, että itsensä johtaminen lähtee ihmisen itsetuntemuksesta. Kyseessä on ikään kuin matka itseä. Matkalla pohditaan toistuvasti itsensä johtamisen peruskysymyksiä: Kuka minä olen? Missä minä olen? Minne olen menossa? (Sydänmaalakka 2014, 141).

#### 4.1 Itsetuntemus itsensä johtamisen perustana

Itsetuntemus on tärkeä osa itsensä johtamista, sillä se toimii itsensä johtamisen perustana - kun ihminen tuntee itsensä, hän tietää parhaiten, miten johtaa itseään. Itsetuntemuksessa on kyse minätietoisuudesta. Tämä tarkoittaa sitä, että ihminen kykenee tunnistamaan omia persoonallisuuden piirteitä, hyviä ja huonoja puolia sekä käyttäytymistottumuksia. Itsetuntemus tarkoittaa myös tietoisuutta tunnetiloista, mieltymyksistä ja voimavaroista. (Salmimies 2008, 43.) Leena Paasivaara (2010) mukaan itsetuntemus merkitsee myös huolehtimasta omasta työkyvystä, jaksamisesta, motivaatiosta, osaamisesta sekä jatkuvasta kehittymisestä. Itsetuntemus on avainroolissa kehittymiseen, elämänhallintaan sekä kehon ja mielen tasapainoon (Haaranen 2019).

Ihmiset ovat eriasteisesti tietoisia itsestään. Ihmiset, joilla on heikko itsetuntemus toimivat suurelta osin vaistonvaraisesti ja toisten ihmisten ohjaamina. He ovat lisäksi usein kyvyttömiä tunnistamaan omia tahtotilojaan. Toisessa ääripäässä ovat ihmiset, jotka ovat hyvin tietoisia omista arvovalinnoistaan, elämää ohjaavista perimmäisistä aatteistaan ja oman käyttäytymisensä vaikutuksesta muihin. Sitä helpompi on tehdä sellaisia valintoja, jotka ovat hyväksi sekä itselle että toisille, mitä tietoisempia olemme itsestämme. (Salmimies & Ruutu 2014.)

Itsetuntemus rakentuu vuosien mittaan ihmisen kasvaessa ja kehittyessä. Itsetuntemuksen juuret ovat lapsuuden toimivissa ja vastavuoroisissa ihmissuhteissa. (Salmimies 2008, 43.) Itsetuntemusta on mahdollista lisätä muilta saadun palautteen avulla tai refleктоimalla. Lähtökohtana on omien luontaisten uskomusten, toimintatapojen ja reaktioiden arviointi. Tämän jälkeen ihminen voi hankkia muilta palautetta siitä, millaisena he kokevat hänen käyttäytymisensä ja toimintatapansa. Ihmisen itsetuntemus lisääntyy, kun hän havaitsee, milloin oma mielikuva ja muiden käsitykset itsestä ovat samantyyppisiä ja milloin näkemyksissä on eroja. (Surakka & Laine 2011, 98-100.)

Kuviossa kolme on kuvattu Joharin nelikenttä, joka on yksi itsetuntemuksen kuvaajista. Joharin nelikentän jakaa itsetuntemuksen neljään alueeseen; avoimeen alueeseen, sokeaan alueeseen, sallittuun alueeseen ja tuntemattomaan alueeseen. Avoimella alueella tarkoitetaan sitä, miten ihminen haluaa, että toiset hänet tuntee ja miten itse tunnistaa oman tapansa ajatella, tuntea, toimia ja suhtautua asioihin. Sokeassa alueessa on kyse siitä, osasta, jonka muut havaitsevat, mutta ihminen ei itse tiedosta. (Hyppänen 2013, 286-287). Ihmisellä voi olla esimerkiksi toimintatapoja, kuten toisen päälle puhuminen, jota hän ei itse huomaa ennen kuin ympärillä olevat ihmiset antavat siitä hänelle palautetta. Palautteen avulla yksilö oppii tuntemaan itseään lisää, ja näin sokea alue pienenee ja avoin alue suurenee. Salatulla alueella tarkoitetaan yksilön asioita ja tunteita, joita hän ei halua kertoa muille, kuten pelko, suru tai suuttumus. Salattu alue rajoittaa avointa aluetta. Tuntematon alue sisältää sellaisia

asioita itsestäsi, joita henkilö itse ei vielä tiedä, eivätkä muutkaan niitä tiedä. Salatun alueen pohdiskelu, voi lisätä tuntemattoman alueen ymmärtämistä. (Hyppänen 2013, 286-287.)

	kyllä	Itse havaitsee	ei
kyllä	Avoim alue		Sokea alue
Muut havaitsevat			
ei	Salattu alue	Tuntematon alue	

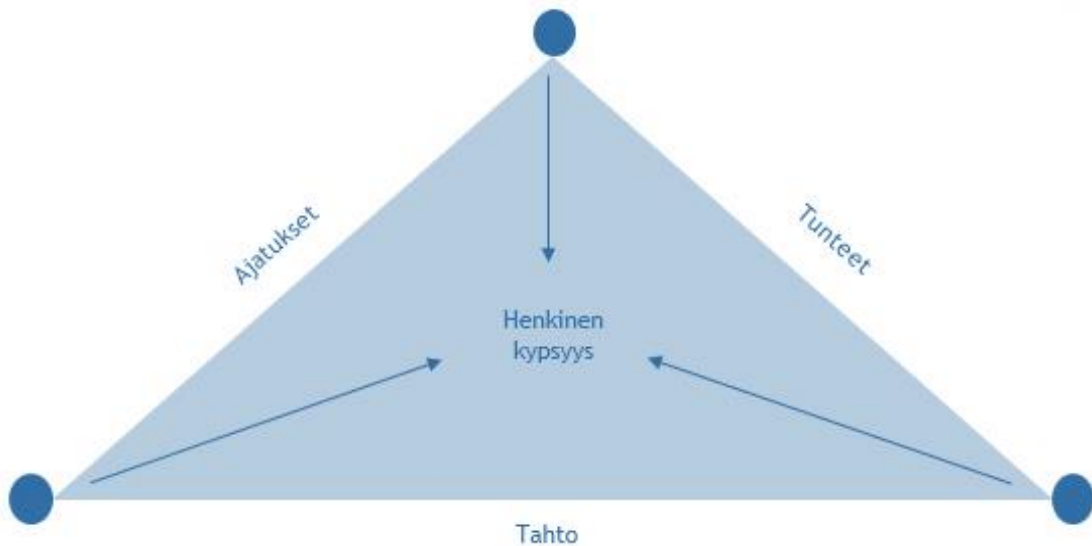
Kuvio 3: Joharin nelikenttä (mukaillen Hyppönen 2013, 287)

#### 4.2 Määritelmiä itsensä johtamisesta

Kouluttaja ja opettaja Maija Haaranen (2019) on puolestaan määritellyt, että ”hyvä itsensä johtaja omaa luottamusta itseensä ja kykyihinsä. Hänellä on vahva halu itsensä kehittämiseen. Hän pystyy asettamaan tavoitteita omaan kehittymiseensä, aikatauluttamaan ja toteuttamaan tavoitteitaan. Hän ymmärtää, mistä tekijöistä oma hyvinvointi muodostuu ja pystyy vaikuttamaan niihin”. Haaranen (2019) mainitsee myös, että itsensä johtaminen on tavoitteellisuutta, itsetuntemusta ja kehittymistä, psyykkistä ja fyysistä henkilökohtaista hyvinvointia, stressin ja ajankäytön hallintaa, tunneälykkyyttä, tunteiden hallintaa, muutosvalmiutta ja muutosten hallintaa.

Peruskunto Oy:n toimitusjohtaja ja kouluttaja Raija Salmimiehen (2008, 21) mukaan itsensä johtamisessa on kyse jatkuvasta muuttumisesta, uuden oppimisesta ja vanhan poisoppimisesta, juurtuneiden asenteiden ja uskomusten kyseenalaistamisesta sekä ennen kaikkea vastuun ottamisesta itsestä ja toisista. Salmimiehen kuvailee itsensä johtamista Triadisen näkökulman avulla, joka on esitetty kuviossa neljä. Hänen (Salmimies 2008, 22) mukaan ihminen mielletään ajattelevaksi, tuntevaksi ja tahtovaksi olennoiksi. Näin ollen itsensä johtaminen tarkoittaa ihmisen omien ajatusten, tunteiden ja tahtojen ohjaamista niin, että ihminen voi toteuttaa koko potentiaaliaan, omia mahdollisuuksiaan ja vahvuuksiaan itselleen sopivimmalla tavalla. Henkinen kypsyys syntyy, kun ihminen löytää tasapainon näiden kolmen perusolottu-

vuuden - ajatukset, tunteet, tahto - välillä. Tasapainon syntymisen myötä, ihminen voi rakentaa itselleen haluamaansa mielekästä ja menestyvää elämää, eikä päädy ajelehtimaan ilman tavoitteita tai tietoisuutta elämänsuunnasta. Kun ihminen oppii ymmärtämään ja johtamaan itseään, oppii hän ymmärtämään myös toisia ihmisiä. (Salmimies 2008, 22-23.)



Kuvio 4: Triadinen näkökulma (mukaillen Sahamies 2008, 22)

Neck & Houghton (2006, 106; muk. Pietiläinen & Syväjärvi 2019, 41) ovat todenneet, että itsensä johtaminen on malli, joka pyrkii asettamaan normin ja antamaan ohjeen oikeanlaisesta ja hyvänä pidetystä tavasta toimia. He (Neck & Houghton 2006, 106; muk. Pietiläinen & Syväjärvi 2019, 41) jatkavat, että malli ikään kuin antaa ohjeistuksen ja opastuksen siihen, miten työntekijä voi suoriutua työstään paremmin. Itsensä johtamista voidaan kuvata prosessiksi, jossa ihminen vaikuttaa itseensä ja täten ohjaa ja motivoi itseään suoriutumaan vaaditusti (Manz 1986; muk. Pietiläinen & Syväjärvi 2019, 41).

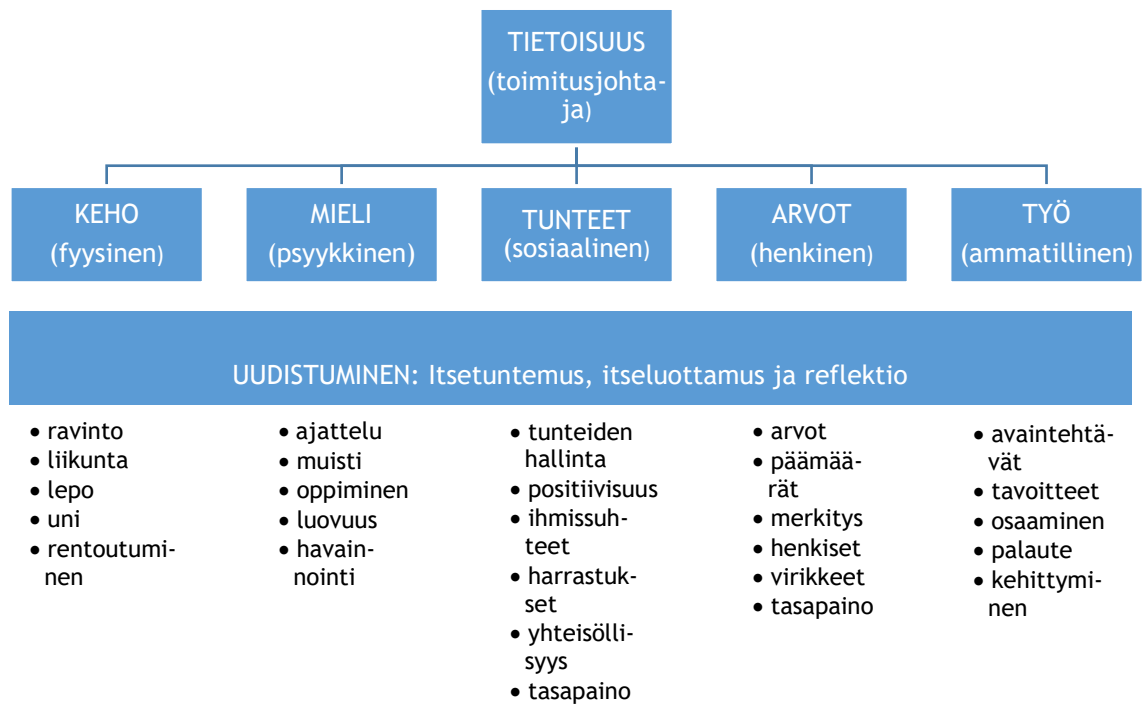
Filosofian tohtori Pentti Sydänmaalakka on rakentanut aikaisempien mallien ja teorioiden pohjalta Oy Minä Ab -mallin havainnollistaakseen, mistä itsensä johtamisessa on kyse. Kyseisen mallin mukaan jokainen ihminen on oman ”yrityksensä” toimitusjohtaja. Se, miten ihminen johtaa omaa yritystään, vaikuttaa siihen, miten yritys menestyy. Yrityksessä on viisi osastoa, jotka hoitavat erilaisia toimintoja. Lisäksi on uudistumiseen keskittynyt kehitysosasto. Tämä kokonaisuus on esitetty kuviossa viisi. (Sydänmaalakka 2017, 30.)

Ensimmäinen osasto on kehon osasto, joka hoitaa fyysisiä toimintoja, kuten syömisen, liikuttamisen ja lepäämisen. Kehon osasto on kaiken lähtökohta, ilman toimivaa kehoa ihmistä ei olisi. Ihminen tietää, miten hänen tulisi pitää kehostaan huolta, vaikka hän ei aina toimi niin.

Usein ihminen ymmärtää kehon merkityksen vasta silloin, kun keho ei toimi, esimerkiksi sairastuessaan tai kohdatessaan muita ongelmia. Toisen osaston, mielen osaston, toimintoja ovat havaitseminen, ajatteleminen ja oppiminen. Ihmisen tietoisuus kehittyy mielessä ja syntyy havaintotietoisuutta, minätietoisuutta ja kuvitteellinen tietoisuus, joista muodostuu ihmisen ego. Ihmisen tulee säännöllisesti miettiä oman mielensä hallintaa. (Sydänmaalakka 2017, 30.)

Tunteet ovat kolmas osasto ja siellä hoidetaan emotionaalisia ja sosiaalisia toimintoja. Tämä osasto varmistaa, että ihminen on tietoinen omista ja muiden tunteista sekä pystyy rakentamaan vuorovaikutussuhteita. Tunteet saavat ihmisen liikkeelle, ne ovat elämän energiaa. Ai-lahtelevat ja ristiriitaiset tunteet voivat aiheuttaa konflikteja. Koska tunteet ovat arvaamattomia, muiden osastojen on joskus vaikea tehdä yhteistyötä tunneosaston kanssa. Tunteita ja niiden hallintaa tulee systemaattisesti analysoida ja kehittää. (Sydänmaalakka 2017, 31.) Neljäntenä osastona ovat arvot, jossa hoidetaan henkisiä toimintoja, jotka liittyvät ihmisen kokemaan merkitykseen ja tarkoituksen. Tietyt arvot ja periaatteet ohjaavat ihmisen elämää ja niiden avulla ihminen voi kokea elämänsä merkitykselliseksi. Onkin tärkeää, että ihminen ajoittain pohtii omia arvojaan ja toimiiko hän niiden mukaan. (Sydänmaalakka 2017, 31.)

Kehon, mielen, tunteiden ja arvojen osastot muodostavat Oy Minä Ab:n ydinosan. Sydänmaalakka on halunnut ottaa mukaan kuitenkin myös viidennen osaston, työn osaston, koska työllä on iso rooli ihmisen elämässä. Sydänmaalakka näkee työn laajana kuvana. Työ on muutakin kuin palkkatyötä, se on kaikkea tekemistä, jonka kautta ihminen liittyy ympäristöönsä. Työn osastolla hoidetaan ammatillisia toimintoja, kuten riittävä osaaminen, palautteen vastaanotto ja jatkuva kehittyminen. Ihmisen tulee löytää tasapaino työroolin ja muiden roolien välillä. Tässä mallissa toimitusjohtajana toimii tietoisuus. Tietoisuus on ikään kuin sisäinen tarkkailija, ihmisen ydinminä tai omatunto, joka ohjaa kokonaisuutta itsereflektoinnin avulla. (Sydänmaalakka 2017, 32-33.)



Kuvio 5: Oy Minä Ab -malli (mukaillen Sydänmaalakka, 2017,29)

## 5 Itsensä johtamisen taidot

### 5.1 Oman osaamisen kehittäminen

Työelämä on muuttunut viime vuosina voimakkaasti ja todennäköisesti epävarmuus sekä uudistusten määrä tulevat kasvamaan tulevaisuudessa. Toimintaympäristö on täynnä kilpailevia arvoja ja tavoitteita sekä jatkuvaa kiirettä. Yritykset eivät pysty lupaamaan ”elinikäisiä” työpaikkoja kuten ennen. Tänä päivänä työsuhteen turvana on oma osaaminen. On tärkeää ymmärtää, että omasta osaamisesta kannattaa pitää huolta. (Sydänmaalakka 2017, 228.)

#### 5.1.1 Yksilön osaaminen

Otalan (2008, 50) mukaan yksilön osaaminen koostuu tiedoista, taidoista, kokemuksista, verkostoista ja kontakteista, asenteesta sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista. Ne auttavat ihmistä selviytymään erilaisista työtilanteista ja joista seuraa hyvä työsuoritus. Tiedot ja taidot käsittävät ammattitaidot sekä yleiset ja sosiaaliset taidot. Tietoihin kuuluu myös tosiasiat, menetelmät, mallit ja teoriat. (Kauhanen 2010, 147.) Osa ihmisen osaamisesta on tietoista tietoa, niin sanottua täsmätietoa tai artikuloitua tietoa. Tällaista tietoa, kuten toimenkuva tai myyntiraportti, voidaan kuvata sanallisesti ja se on dokumentoitavissa ja siirrettävissä.



Tietoja ja taitoja voidaan hankkia koulutuksien, opintojen, lukemisen ja tekemisten kautta. (Ojala 2008, 50-52.)

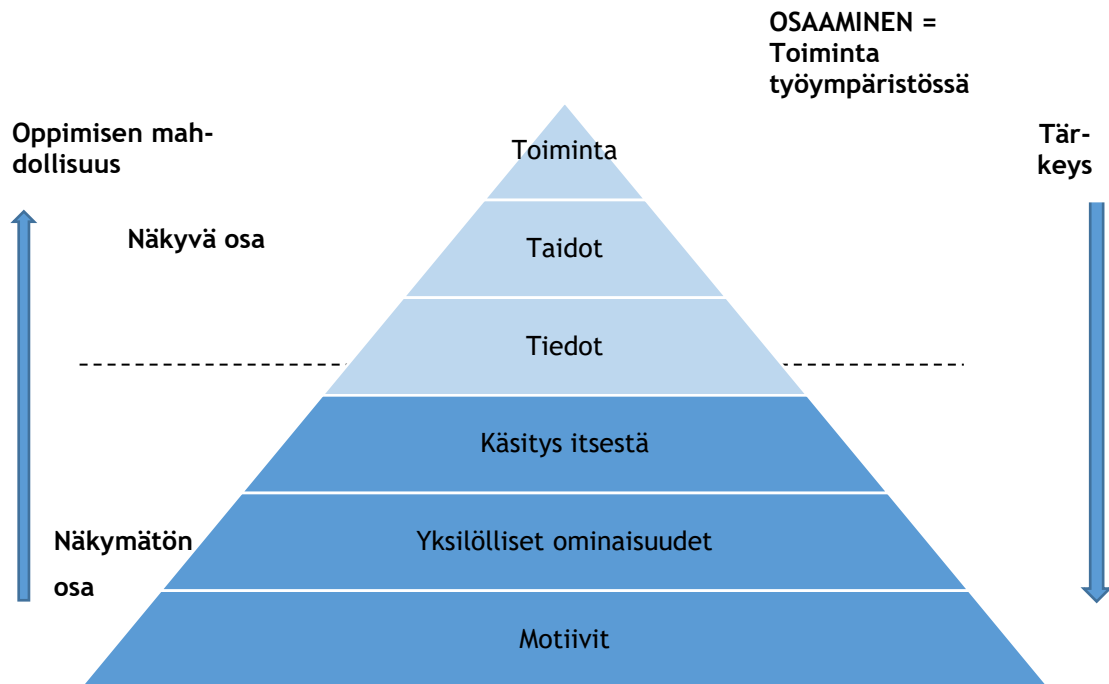
Nykyään ihmisen tulee hallita ja osata hyödyntää työssään myös tietoteknisiä taitoja ja -välineitä, kuten asiakasrekisteriä ja Intranettiä. Tietotekniikan hyödyntäminen työssä mahdollistaa rajattomasti tietoa ja muita osaajia jokaisen ulottuville. Useilla organisaatioilla on käytössä organisaation omista tarpeista lähteviä ja omilla tiedoilla rakennettuja osaamisen kehittämisohjelmia. (Kauhanen 2010, 147; Ojala 2008, 51, 185.) Toisille ihmisille tietotekniikka voi olla haastavaa, ja uusien tietoteknisten taitojen sisäistäminen vaatii tällöin enemmän voimavaroja.

Kokemusten kautta syntyy tietoa, joka on henkilökohtaista, ajattelun ja tekemisen tulosta. Teoria ja käytäntötieto yhdistyvät ihmisen omakohtaiseen kokemukseen. (Viitala 2005, 130.) Kokemuksen myötä ihmiselle kertyy myös hiljaista tietoa. Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan tietoa, joka ei nouse organisaatossa helposti näkyville. Koivusen (2000; muk. Viitala 2005, 131) mukaan hiljaiseen tietoon sisältyy kaikki se geneettinen, ruumiillinen, intuitiivinen, myyttinen, arkkityyppinen ja kokemusperäinen tieto, jota ihmisellä on ja jota ei voida ilmaista verbalisin käsittein.

Verkostot ja kontaktit toimivat vaikutuskenttänä, ja tietojen ja kokemuksen vaihtamisen alueena, mahdollistaen uusien asioiden nopean oppimisen (Kauhanen 2010, 148). Verkostoissa opitaan muilta ja jaetaan omaa tietoa. Digitalisaation avulla verkostoitumisesta on tullut entistä helpompaa.

Osaaminen on paljon muutakin kuin kokemuksia, verkostoja ja kontakteja sekä tietoja ja taitoja. Tietojen ja taitojen oppiminen on mahdollista, mikäli ihmisellä on asennetta, sisäistä halua ja muutosvalmiutta oman osaamisen kehittämiseen. Asenne ja henkilökohtaiset ominaisuudet ovat kiinteä osa ihmisen osaamista. Ihmisen maailmankatsomuksen pohjalta muodostuvat hänen arvonsa ja asenteensa, jotka taas kertovat sopeutuuko hän jatkuvaan muutokseen tai onko hän valmis panostamaan itse omaan osaamiseensa. (Kauhanen 2010, 148.)

Yksilön osaamista voidaan hahmottaa Spencerin & Spencerin kehittämän jäävuorimallin avulla, joka on esitetty kuviossa kuusi. Jäävuorella on sekä näkyvä että pinnan alla oleva osa. Jäävuoren näkyvä osa on jotain, mitä ihminen voi kehittää ja harjoitella. Tällaisia ovat perus- ja ammattitiedot ja taidot. Näkyvää osaamista voidaan ilmaista sanoin ja numeroin. Pinnan alla ovat tekijät, kuten asenteet, motivaatio, tilannetaju, itsetuntemus ja itsenäinen ajattelu, joita on vaikea havaita ja mitata. Jäävuoren huippu tarkoittaa osaamista, joka ilmenee erilaisissa työtilanteissa näkyvänä toimintana. Näkyvän toiminnan perustana toimii näkymätön osaaminen. (Paasivaara 2010, 136; Hättönen 2011, 10-11.)



Kuvio 6: Jäävuorimalli osaamisesta (mukaillen Hätönen 2011, 11)

### 5.1.2 Osaaminen syntyy oppimalla

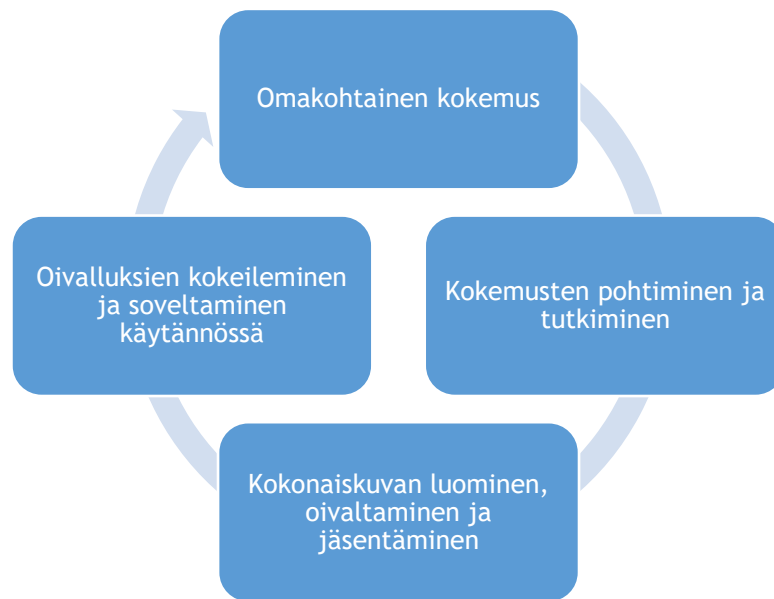
Aikuisen ihmisen oppiminen perustuu aiempaan kokemukseen ja tarpeeseen. Ihmisen tulee olla motivoitunut ja ymmärtää, miksi jotain pitää oppia, sillä ketään ei voida määrätä oppimaan. Uuden tiedon oppiminen voi tapahtua tekemisen kautta, käyttämällä aiemmin opittua. Myös onnistumisista ja epäonnistumisista voi oppia. Ihmisen tulisi kyetä muuttamaan omat havainnot ja reflektoinnit käsitteiksi ja malleiksi, joita sitten soveltaa uudelleen. (Ojala 2008, 65-67.)

Tänä päivänä puhutaan elinikäisestä oppimisesta, jolla tarkoitetaan kaikkea oppimista, johon muuttuva työelämä ja ympäristö haastaa ihmistä. Oppiminen voi tapahtua koulutuksissa ja muissa ohjatuissa järjestelmissä niin töissä kuin vapaa-ajalla. Ihmisen on kyettävä kyseenalaistamaan aikaisempia ajatusmallejaan ja asenteitaan ja luomaan uudenlaisia ajattelumalleja asioiden tarkasteluun. (Viitala 2005, 135-136.)

Jokainen ihminen oppii omalla tavallaan ja siksi tarvitaan erilaisia oppimismahdollisuuksia. Jokaisella on oma tapansa tehdä havaintoja, ajatella, tallentaa muistiin asioita ja ratkaista ongelmia. (Ojala 2008, 69.) Oppiminen edellyttää ajankäytön väljyyttä, vuorovaikutusta ja innovatiivista ilmapiiriä. Iso osa oppimisesta tapahtuu työpaikalla päivittäisissä kohtaamisissa työyhteisön jäsenten ja asiakkaiden kanssa ja kollegoiden kanssa vaihdettujen ajatusten ja kokemusten kautta. (Viitala 2005, 135.)

### 5.1.3 Oppimisprosessi

Ihmisen osaaminen on oppimisprosessin tulos. Ei kuitenkaan ole olemassa yhtä yleispätevää teoriaa oppimisesta. Kasvatustieteilijä David Kolbin on tutkinut oppimista. Hänen mukaansa hyvä oppimisprosessi sisältää neljä eri vaihetta; omakohtainen kokemus, kokemusten pohtiminen ja tutkiminen, kokonaiskuvan luominen, oivaltaminen, jäsentäminen ja oivalluksen kokeileminen ja soveltaminen käytännössä. (Surakka & Laine 2011, 44.) Oppimisprosessia on kuvattu kuviossa seitsemän.



Kuvio 7: Oppimisprosessi Kolbin mukaan (mukaillen Surakka & Laine 2011, 44)

Esimerkiksi rahoitusasiantuntijan työssä Kolbin mallia voidaan kuvata seuraavasti. Asiakasta paamisissa rahoitusasiantuntija kokeilee erilaisia keinoja myydä korkosuojauksia asiakkaiden asuntolainaan. Asiantuntija tarkkailee kollegoidensa työskentelyä, tutkii kirjallisuutta ja huomaa oman toimintansa puutteet. Kerättyjä tietoja yhdistämällä asiantuntija oivaltaa, että parhaiten hän myy kartoittamalla asiakkaan tarpeet huolellisesti ja tarjoamalla asuntolainaratkaisua, joka vastaa asiakkaan tarpeita. Rahoitusasiantuntija kokeilee oivalluksen toimivuutta ja havaitsee, mikä toimii ja mitä on muutettava.

### 5.2 Työssä motivoituminen

Työmotivaatio on organisaation kannalta keskeisessä roolissa, koska niin toimivuus, tuottavuus kuin kustannustehokkuuskin riippuvat siitä kuinka motivoituneita organisaation työntekijät ovat. Työmotivaatiolla on myös vaikutus työyhteisön työhyvinvointiin ja kanssakäymisen laatuun. (Sinokki 2016, 11.) Erilaisilla motivaatioteorioilla on pyritty selittämään työmotivaation syntymistä. Työmotivaatioon vaikuttavat muun muassa persoonallisuus, työn ominaisuudet ja työympäristö.

### 5.2.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Sana motivaatio on alun perin johdettu latinalaisesta sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikku-  
mista. Motivaatiota voidaan kuvata psyykkiseksi tilaksi, joka ohjaa ihmisen energisyyttä sekä  
aktiivisuutta, että ahkeruutta tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi. (Sinokki 2016, 60.)  
Motivaation perustana ovat motiivit, joilla tarkoitetaan tarpeita, haluja, viettejä, sisäisiä yl-  
lykkeitä, palkkioita ja rangaistuksia. Motiivit ovat päämääräsuuntautuneita ja joko tiedostet-  
tuja tai tiedostamattomia. Motivaatio on motiivien aikaan saama tila. Motivaatiolla tarkoite-  
taan psyykkistä tilaa, joka määrää, miten vireästi, millä aktiivisuudella ja ahkeruudella ihmi-  
nen toimii ja mihin hän mielenkiintonsa suuntaa. (Juuti 2006, 13.)

Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio syntyy ihmi-  
sen tärkeäksi kokemista psykologisista arvoista ja tarpeista. Sisäisessä motivaatiossa tyydytys  
syntyy itse tekemisestä ja uteliaisuus saa ihmisen ponnistelemaan ilman odotusta ulkoisista  
palkkioista tai muista seurauksista. Kun ihminen on sisäisesti motivoitunut, hän haluaa oppia  
uutta, kehittyä tehtävässään ja tehdä merkittävää työtä. (Sinokki 2016, 98.) Sisäisen motiva-  
ation kannalta tärkeintä on, että työntekijä sisäistää ja hyväksyy omikseen työpaikan arvot, ta-  
voitteet, toimintatavat ja säännöt. Sisäiset motivaatiotekijät ovat vaikutukseltaan voimak-  
kaampia ja pitkäkestoisempia kuin ulkoiset. (Surakka & Laine 2011, 34-37.)

Ulkoisessa motivaatiossa on kyse esimerkiksi palkkioista, rangaistuksista, kannustuksesta ja  
osallistumismahdollisuuksista, jotka usein motivoivat ihmistä lyhytaikaisesti ja motivaatio  
saattaa sammua herkästi. Ulkoisessa motivaatiossa motivaatiotekijät, kuten palkka, kannus-  
tus, palaute ja yhteenkuuluvuus, tulevat ihmisen ulkopuolelta ja niitä välittää toinen henkilö,  
organisaatio tai sen edustaja. (Sinokki 2016, 98.) Tällaiset motivaatiokeinot vähentävät ihmi-  
sen itsemääräämisen kokemusta, koska ne kertovat millaisilla teoilla on mahdollista saavuttaa  
palkkio ja vähentävät näin toimintavaihtoehtojen määrää. Ulkoiset palkkiot suuntaavat ihmi-  
sen keskittymisen työn tärkeyden ja merkityksen sijaan palkkion saavuttamiseen ja niihin liit-  
tyihin tekoihin. Ulkoiset palkkiot synnyttävät kilpailua työntekijöiden välillä ja voivat vaikeut-  
taa työntekijöiden välistä yhteistyötä. (Surakka & Laine 2011, 34-37.)

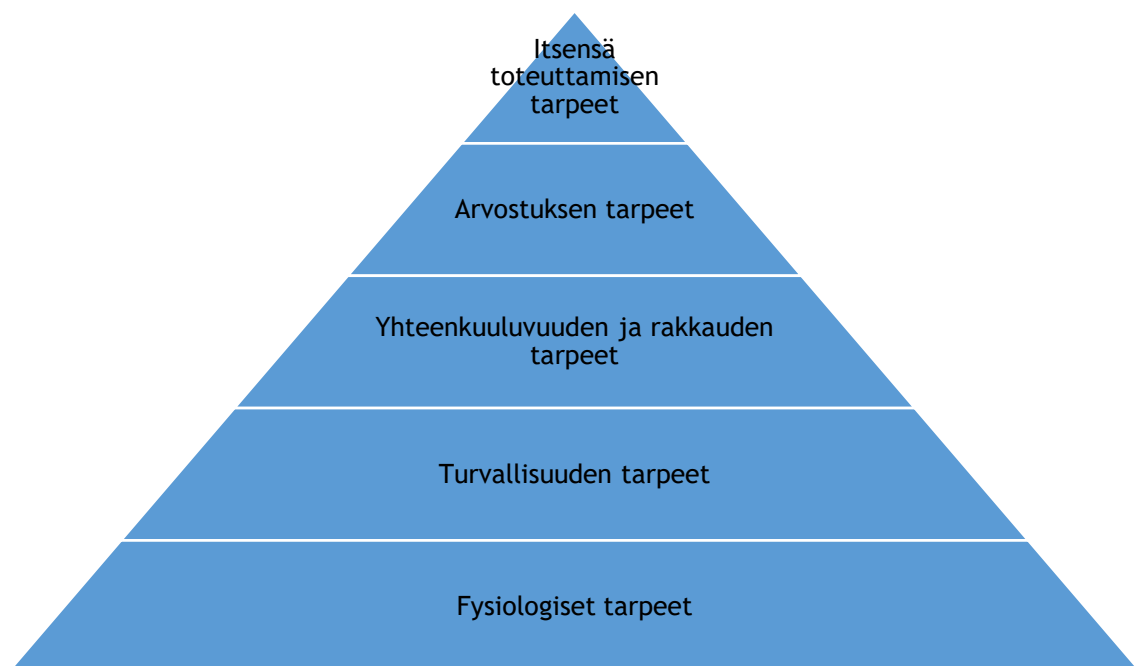
### 5.2.2 Työmotivaatiota selittäviä teorioita

Yksi tunnetuimmista motivaatiota ja sen syntymistä selittävistä teorioista on Maslowin tarve-  
hierarkia. Kyseinen teoria korostaa perusasioiden tärkeyttä, vuorovaikutuksen toimivuutta  
sekä arvostuksen tunnetta. (Hyppänen 2013, 141.) Maslowin tarvehierarkian mukaan ihmisellä  
on viisi eri tarvetta, joiden pohjalta motivaatio syntyy; fysiologiset tarpeet (nälkä, jano), tur-  
vallisuuden tarve (taloudellisen toimeen tulon turvaaminen), sosiaaliset tarpeet (yhteenkuulu-  
vuuden tunne), arvostetuksi tuleminen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Ensin pyritään

tydyttymään fysiologiset tarpeet ja tämän jälkeen turvallisuuden tarve aina itsensä toteuttamisen tarpeeseen asti. Tyydyttämätön tarve saa ihmisen ponnistelemaan. (Sahamies 2008, 76-77.)

Perusajatuksena Maslowin tarvehierarkiassa on, että ylimpien tasojen tarpeita ei tiedosteta ennen kuin alemman tason tarpeet on tyydytetty. Kuitenkin ylempien tasojen tarpeita voidaan jo täyttää ennen alempien tasojen tarpeiden tyydytystä. Alempien tasojen tarpeita tulisi olla suhteellisesti paremmin tyydytettyjä kuin ylemmän tason. (Hyppänen 2013, 141.) Maslowin tarvehierarkiaa on kuvattu kuviossa kahdeksan.

Lathamin ja Pinderin (2005, 488) mukaan työympäristössä fyysiset tarpeet liittyvät työskentelytilaan, valaistukseen ja kaiken kaikkiaan työolosuhteisiin. He liittävät turvallisuuden tarpeen työskentelykäytäntöihin. Yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeisiin liittyy heidän mukaansa yhtenäinen työyhteisö. Puolestaan arvostuksen tarpeisiin liittyviä tekijöitä ovat heidän mukaansa vastuun ja tunnustuksen saaminen. Itsensä toteuttamisen tarpeeseen kuuluu heidän mukaansa mahdollisuus luovaan ja haastavaan työhön.



Kuvio 8: Maslowin tarvehierarkia

Maslowin teorian lisäksi toinen tunnettu motivaatioteoria on Herzbergin kaksifaktorioteoria 1950 -luvulta. Hän kutsui työn ulkoisia tekijöitä, kuten esimies-alaissuhde, työyhteisön ilmapää, menettelytavat ja hallinto, palkkausjärjestelmä, työpaikan varmuus, siisteys ja turvallisuus sekä työpaikan ihmissuhteet, hygienia- ja tekniset tekijät. Hygienia- ja tekniset tekijät eivät takaa hyvää työsuoritusta, mutta puuttuessaan tai toimiessaan huonosti vaikuttavat negatiivisesti ja aiheutta-

vat työtyytyttömyyttä. Varsinaisiksi motivaatiotekijöiksi kutsuttiin itse työhön liittyviä tekijöitä, jotka parhaimmillaan innostavat ja kannustavat hyvään työsuoritukseen. Niiden puuttuessa ihminen tekee mekaanista työsuoritusta. Tällaisia tekijöitä ovat työn sisältö, työssä koetut saavutukset, saadut tunnustukset, kokemus vastuusta, tunne oppimisesta ja kasvamisesta ja uralla koetut etenemisen mahdollisuudet. (Hyppänen 2013, 141-142.)

### 5.2.3 Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät

Työmotivaatioon vaikuttavat monet eri tekijät. Taulukossa yhdeksän on kuvattu työntekijän persoonallisuuden, työn ominaisuuksien ja työympäristön kautta eri tekijöitä, jotka vaikuttavat motivaatioon. Persoonallisuustekijät, kuten mielenkiinnon kohteet, asenteet ja tarpeet, ovat sisäisiä motivaatiotekijöitä, jotka vaikuttavat ihmisen työmotivaatioon. Ihmistä on vaikea motivoida, mikäli hän ei ole kiinnostunut omasta työstään. Työntekijä, jolla on hyvä asenne, tarttuu ripeästi työhön ja on valmis ponnistelemaan töissä. Tarve saa työntekijän toimimaan tarvettaan tyydyttävällä tavalla. (Sinokki 2017, 82.) Mikäli työntekijä ei ole kiinnostunut tai motivoitunut, luo se työyhteisöön helposti negatiivista ilmapiiriä, joka voi heikentää myös muiden työntekijöiden motivaatiota. Ihmisen epävarma suhtautuminen omaan työntekoon heikentää myös työsuoritusta.

Persoonallisuus	Työn ominaisuudet	Työympäristö
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Mielenkiinnon kohteet</li> <li>•Asenteet</li> <li>•työtä kohtaan</li> <li>•itseään kohtaan</li> <li>•Tarpeet</li> <li>•pätevyys</li> <li>•liittyminen</li> <li>•itsemäärääminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Työn sisältö, mielekkyys, vaihtelevuus</li> <li>•vastuu</li> <li>•itsenäisyys</li> <li>•palaute</li> <li>•tunnustus</li> <li>•Saavutukset</li> <li>•Kehittyminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Rakennetekijät</li> <li>•palkkaus, edut</li> <li>•työolosuhteet</li> <li>•työturvallisuus</li> <li>•Sosiaaliset tekijät</li> <li>•johtamistapa</li> <li>•normit</li> <li>•sosiaaliset palkkiot</li> <li>•ilmapiiri</li> </ul>

Kuvio 9: Motivaatioon vaikuttavat tekijät organisaatiossa (Ruohotie & Honka 1999, 17; muk. Surakka & Laine 2011, 34)

Työn ominaisuuksiin kuuluvat asiat, kuten työn sisältö, mielekkyys ja vaihtelevuus, saavutukset ja kehittyminen. Työn tulee olla mielekästä ja sopivan haastavaa, jotta ihminen ei kylästä tai turhaudu. Positiivinen palaute motivoi ihmistä ja sitouttaa työyhteisöön. (Sinokki 2017, 86-90.) Useimmiten ajatellaan, että tiimiesimies tai kollegat antavat palautetta työsuorituksesta, mutta myös työ voi toimia palautteena työstä suoriutumisesta.

Työympäristössä on tekijöitä, jotka vaikuttavat ihmisen motivaatioon. Tällaisia tekijöitä ovat rakennetekijät; palkkaus, edut, työolosuhteet, työturvallisuus, ja sosiaaliset tekijät; johtamistapa, normit, sosiaaliset palkkiot ja ilmapiiri. Epäjohdonmukainen ja -oikeudenmukainen johtaminen heikentää työmotivaatiota. Mikäli kollega saa enemmän palkkaa, saattaa ihmisen työpanos laskea. (Surakka & Laine 2011, 36.) Epäjohdonmukainen johtaminen voi ilmetä myös esimiehen tiettyjä tiimin jäseniä suosivana käytöksenä.

Erään teorian mukaan elämänvaihe voidaan myös vielä lisätä mukaan listaukseen työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä. Nuoruudessa työllä on erilainen asema kuin varttuneemmalla ihmisellä. Ihmisen suhde töihin voi muuttua esimerkiksi silloin, kun asuntolainaa ei ole enää ja lapset eivät asu enää kotona. (Sinokki 2017, 103.)

### 5.3 Hallinnan taito

Tämän hetkinen työelämä vaatii ihmiseltä paljon; kiire, stressi ja muutokset ovat arkipäivää. Organisaatioin kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi henkilöstöä vähennetään. Työmäärä ei kuitenkaan vähene vastaavassa suhteessa, vaan työtä vain tehdään entistä pienemmällä henkilöstöllä. Muutoksia tapahtuu kiivaaseen tahtiin ja ne vaativat sopeutumista. Työelämän muutokset ja kiire aiheuttavat stressiä ja pitkittyessään uupumusta ja masennusta. Hyvä itsensä johtaminen mahdollistaa hallinnan tunteen työssä, ja toisaalta ihmisen elämässä ylipäättään. Jokaisella ihmisellä on omat keinonsa työnsä hallintaan; työmotivaatio, osaaminen, voimavarat ja psykososiaaliset taidot, kuten sopeutuminen ja vuorovaikutustaidot. (Manka 2015, 9-10; Nummelin 2013, 15, 29.)

#### 5.3.1 Kiire ja ajankäytön hallinta

Kiire ja tiukat aikataulut ovat tuttuja asioita varmasti kaikissa organisaatioissa. Pitkään jatkunut kiire voi aiheuttaa esimerkiksi riittämättömyyden tunnetta ja sen myötä kasvattaa stressiä. (Nummelin 2013, 22.) Tämän vuoksi kiireen keskellä onkin tärkeä pitää huolta omasta hyvinvoinnistaan. Kiire voi olla myös hyväksi ja toimia myös eteenpäin ajavana voimavarana. Ku-loveden (2009, 14) kiire on jännitteinen tila, jolla on suhde aikaan.

Kiire voidaan luokitella sisäiseen, ulkoiseen, tunnepohjaiseen ja järkipohjaiseen kiireeseen. Sisäinen kiire on itseaiheutettua ja se voi syntyä esimerkiksi töiden organisoimattomuudesta ja tärkeysjärjestyksen puutteesta. Kiire voi syntyä myös ulkopuolisista tekijöistä, kuten työmäärän lisääntymisestä tai tulostavoitteista. Tällöin puhutaan ulkoisesta kiireestä. Tunnepohjainen kiireen taustalla ovat psykologiset ja tunnepohjaiset tarpeet, kuten tarve kuulua joukkoon, tulla hyväksytyksi tai esimiehenkin arvostamaksi. Kiire luo ihmiselle tunteen tehokkaasta toimijasta ja samaa havitellaan ulospäin. Järkipohjaisessa kiireessä ihminen kokee, että aika ei riitä kaikkien tehtävien suorittamiseen. (Wiskari 2014.) Tällainen kiireen tunne voi syntyä esimerkiksi silloin kuin organisaatiossa on ollut yhteistoimintaneuvottelut ja työtä

on organisoitu uudelleen, jolloin yleensä aikaisemmat työtehtävät hoidetaan aiempaa pienemmällä henkilöstömäärällä.

Suunnittelu ja tavoitteiden asettaminen ovat tehokkaan ajankäytön edellytyksiä (Salmimies 2008, 100). Tavoitteena voi olla esimerkiksi, että tietyt työtehtävät hoidetaan tietyn päivän aikana tai että saa hoidettua mahdollisimman paljon työtehtäviä työpäivän aikana. Ajankäytön suunnittelussa kannattaa hyödyntää kalenteria ja suunnitella karkeasti omaa ajan käyttöään esimerkiksi viikko- tai päivätasolla. On tärkeä arvioida realistisesti työtehtävän vaatima aika ja jättää tilaa myös tauoille. Tauot luovat kaivattua vastapainoa kiireiselle työnteolle ja ennalta ehkäisevät kiireen lisäksi myös stressin syntymistä.

Yksi ajanhallinnan keino on priorisointi, jolla tarkoitetaan tehtävien asettamista järjestykseen, esimerkiksi asian kiireellisyyden, tärkeyden tai kiinnostavuuden perusteella. Priorisoinnin yhteydessä tulee pohtia, onko kyseessä oikeasti kiireellinen tai tärkeä tehtävä (Salmimies 2008, 101). Asiakaspalvelutehtävissä priorisoidaan asiakkailta tulevia pyyntöjä, koska asiakkaita halutaan palvella hyvin ja heidät halutaan pitää tyytyväisinä. Vaikka asiakas vaatisi heti palvelua, on syytä tarkastella, vaatiiko asiakkaan tehtävä nopeaa reagointia vai voiko tehtävän hoitaa hiukan myöhemmin.

Ajanhallinnassa on kyse myös ihmisen asenteesta. Kiireen painaessa päälle, on parempi pysyä rauhallisena kuin hosua ja hätäillä tekemättömistä töistä. Ihmisen tulee keskittyä nykyhetkeen ja tehdä töitä yksi asia kerrallaan. (Surakka & Laine 2011, 113.) Toisaalta, kun ihminen tekee asioita kiireellä, työnlaatu ja -tulos voi heikentyä ja tapahtua myös virheitä. Kiire voi aiheuttaa myös aikataulujen pettämistä, mistä seuraa tehtävien uudelleen aikatauluttamista.

### 5.3.2 Stressi ja sen hallinta

Nykypäivän kiireiseen elämään kuuluu myös stressi. Stressaantuneena ihminen menettää hallinnan tunteensa. Stressi syntyy uhkaavassa tai ylikuormittavassa tilanteessa tai kun ihminen kokee, että tarpeet, tavoitteet ja kyvyt ovat ristiriidassa niihin kohdistuvien vaatimusten kanssa. Yleisimpiä stressiä aiheuttavia tekijöitä ovat työtehtävien yksipuolisuus, työn pakko- tahtisuus, eristyneisyys tai toisaalta kontaktien runsaus, epäselvät tavoitteet ja toimenkuva, tehoton johtamistapa ja heikko tiedonkulku, yllättävät muutokset ja epäselvä ammatti-identiteetti. Ihmiset kokevat töissä stressiä myös kireistä aikatauluista, työskentelyn keskeytyksistä, kokousten tehottomuudesta ja toimimattomista tietokoneohjelmista. (Piili 2006, 161.) Myös ihmisen henkilökohtaisessa elämässä tapahtuvat muutokset voivat heijastua stressinä työelämässä. Pitkittynyt stressitila voi olla vaarallinen, se kuluttaa voimia ja haastaa ihmisen hyvinvointia. Pahimmillaan se voi johtaa uupumiseen ja sen myötä masennukseen. (Haaranen 2019.)



Jokainen ihminen reagoi stressiin eri tavalla. Stressireaktiot voivat olla fysiologisia, jolloin autonomisen hermoston sympaattinen osa aktivoituu ja stressihormonit erittyvät, mikä ilmenee kehossa verenpaineen nousuna ja sydämen sykkeen vaihteluina. Psykologiset stressireaktiot ilmenevät puolestaan tunneperäisinä mielialamuutoksina; ärtymyksenä, ahdistuksena ja masentuneisuutena. Stressi voi ilmetä myös käyttäytymiseen vaikuttavina reaktioina, kuten muistin, keskittymiskyvyn tai päätöksenteon häiriöinä tai työsuorituksen heikentymisenä. (Manka 2015, 22.)

Vaikka stressiin suhtaudutaan yleensä negatiivisesti, ei kaikki stressi ei pahasta, vaan olennaista on ihmisen suhtautuminen stressiin. Toisinaan ihminen tarvitsee stressiä, positiivista ahdistusta, saadakseen asioita tehdyksi. Tätä kutsutaan positiiviseksi stressiksi, joka mahdollistaa toiminnan ja se saa ihmisen yrittämään parhaansa, innostumaan ja motivoitumaan. (Sydänmaalakka 2006, 120-121.) Positiivista stressiä voidaan verrata haasteeseen, josta ihminen selviää ja joka kehittää häntä (Keltikangas-Järvinen 2008, 177).

Stressiä on mahdollista hallita eri keinoin. Olennaisinta stressin hallinnassa on hyvä itsetuntemus; kun ihminen tuntee itsensä, hän tietää, mitkä keinot ovat hänelle sopivia keinoja stressin hallintaan ja ennaltaehkäisyyn. (Haaranen 2019.) Tehokkain keino stressin hallintaan on ongelmien kohtaaminen, koska ratkaisemattomat asiat kuormittavat ihmisen mieltä. Jos ongelmaan on mahdotonta vaikuttaa, voi ihminen käyttää lievittäviä keinoja ongelman ratkaisuun. Esimerkiksi ihminen voi muuttaa suhtautumistaan stressin aiheuttajaan ja pyrkiä näkemään asiat toisesta, positiivisemmasta näkökulmasta, tai miettiä asian merkitystä omaan elämään. (Manka 2015, 93-94.) Stressin syntymistä voi myös ehkäistä ajanhallinnalla, terveellisillä elämäntavoilla, tasapainoisilla voimavaroilla ja ennakkoinnilla. Sosiaaliset kontaktit ja mieluisat harrastukset voivat helpottaa stressiä. (Haaranen 2019.) Tauot työpäivän aikana ovat tehokkaita palauttajia ja auttavat laskemaan stressitasoa. (Surakka & Laine 2011, 109.)

### 5.3.3 Muutosvalmius ja muutoksen hallinta

Muutosvalmius on välttämätön osa hallinnan taitoa ja itsensä johtamisen kokonaisuutta. Muutos on pysyvä osa ihmisen elämää; muutospaineita syntyy eri suunnista ja ne asettavat myös vaatimuksia ihmisen toiminnalle. (Haaranen 2019.)

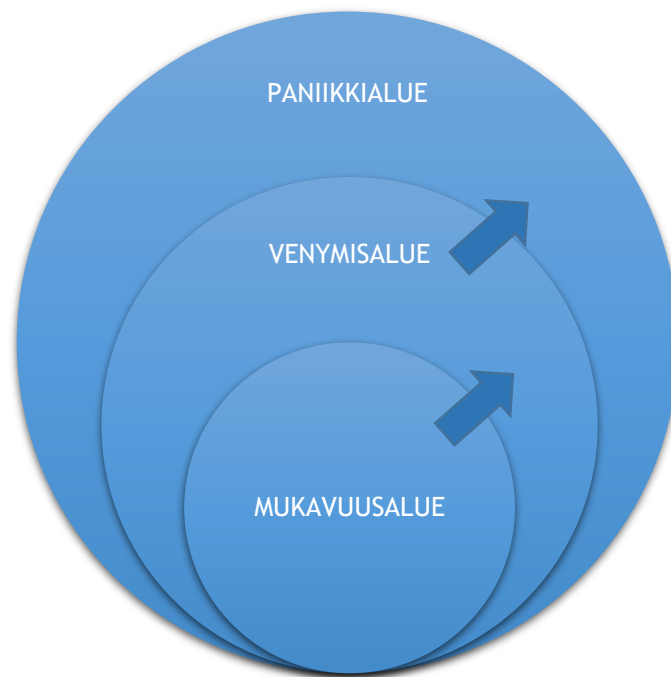
Muutos voidaan kokea uhkaavana, koska se merkitsee usein, että totutuista tavoista pitää luopua ja asiat on tehtävä jatkossa toisin - ehkä tavalla jota ihminen ei hallitse. On turvallisempaa tehdä asioita totutulla tavalla, kuin yrittää jotain uutta. Muutokseen liittyy myös aina riski. Mikäli uudet menetelmät eivät toimi suunnitelmien mukaisesti, lähiajan suoritus voi kärsiä. Joidenkin suhtautuminen muutokseen on jopa kyynistä, kun taas organisaation johto ilmoittaa jostakin uudesta muutoksesta, joka tulee jäämään kesken muutamaa kuukautta myöhemmin joidenkin uusien ongelmien kääntäessä huomion muualle. (Ruohotie & Honka 1999, 141.) Suhtautuminen muutoksiin voi olla myös negatiivista, jos ihminen ei ymmärrä miksi

muutoksia tehdään. Ihmisen tulee ymmärtää, miksi muutoksia tarvitaan ja kokea, että muutokset ovat mahdollista saavuttaa.

Jokaisessa muutoksessa piilee myös myönteinen mahdollisuus. Myönteisen mahdollisuuden näkeminen ja siihen vaikuttaminen auttavat suhtautumaan muutokseen positiivisesti. Muutosvalmiudella tarkoitetaan kykyä sopeutua muutoksiin, taitoa nähdä muutoksen ylitse eli pidemmälle tilanteeseen muutoksen jälkeen, jolloin orientoituminen muutokseen muuttuu myönteiseksi (Haaranen 2019). Kun organisaatioissa tehdään muutoksia, joilla pyritään muuttamaan toimintatapoja ja asenteita, vaatii se henkilöstöltä pitkäjänteisyyttä ja sinnikkyyttä.

Ihanteellinen muutostilanne on sellainen, jossa henkilöstö voidaan kytkeä mukaan muutokseen jo suunnitteluvaiheessa jakamaan kokemuksiaan ja vaikuttamaan. Henkilöstön mukaan ottaminen jo alkuvaiheessa vähentää huolta ja epävarmuutta sekä sitouttaa heitä. Keskeisessä roolissa muutostilanteessa on myös riittävä tiedonkulku. Puutteellinen tiedonkulku saa ihmiset tuntemaan epäoikeudenmukaisuutta. Ihmiset arvostavat, että heidät huomioidaan ja he kokevat tulevaisuuden hyväksytyksi. Muutos on helpompi hyväksyä, kun muutos voidaan kokea ymmärrettävänä ja välttämättömänä ratkaisuna sekä tuomassa lisäarvoa. (Nummelin 2013, 17-19.)

Muutostilanteessa liikutaan kolmella eri alueella; mukavuus-, venymis- ja paniikkialueella. Mukavuusalueella on turvallista olla, koska siellä asiat ovat tuttuja ja ihminen hallitsee kaiken suhteellisen helposti. Tällä alueella vietetään myös suurin osa ajasta. Ongelmana tällä alueella on kuitenkin se, että siellä ei välttämättä opi uusia asioita. Kun ihminen on innostunut, omaa hyvän itsetuntemuksen ja haluaa kehittää itseään, hän pääsee pois mukavuusalueeltaan. Venymisalueella ihminen kohtaa haasteita ja joutuu ponnistelemaan oppiakseen uudet, haasteelliset asiat. Paniikkialueella ihminen kohtaa suuria haasteita ja oppii selviytymään epäonnistumistilanteessa. Epäonnistumisia ei saa pelätä vaan ne tulee nähdä kasvun paikkana ja mahdollisuutena oppia uutta. Oma mukavuusalue laajenee, kun ihminen vierailee riittävän usein venymis- ja paniikkialueella. Kun asiat, jotka ovat aikaisemmin olleet venymisalueella, siirtyvät mukavuusalueella, tapahtuu henkilökohtaista kasvua. Muutos ja sen kolme aluetta on kuvattu kuviossa kymmenen. (Sydänmaalakka 2017, 77-78.)



Kuvio 10: Muutos ja sen kolme vyöhykettä (mukaillen Sydänmaalakka 2017, 77)

Muutos voi heikentää hallinnan tunnetta. Ihmiset ovat usein hyvin sitoutuneita työhönsä ja haluavat suoriutua työstään parhaalla mahdollisella tavalla. Muutokset voivat vaatia uusien asioiden omaksumista hyvinkin nopeasti ja vähäisellä perehdytyksellä. Samalla työntekijän tulisi oppia vanhoista toimintatavoistaan pois, joka vaatii myös oman aikansa. (Pirinen 2014, 12.) Tällainen epävarmuus ja osaamattomuus voi heikentää muutosvalmiutta ja muutoksen hallinnan tunnetta.

## 6 Tutkimus

### 6.1 Tutkimuksessa käytetyt menetelmät

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tämä tutkimusmenetelmä valittiin, koska tavoitteena oli saada tutkittavasta aiheesta syvälinen, kokonaisvaltainen näkemys. Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan muutamaa havaintoyksikkö perusteellisesti, mutta tutkimustuloksia ei voida yleistää. (Kananen 2017, 32-35.)

Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelun avulla yksilöhaastattelua hyödyntäen. Teemahaastattelulla tarkoitetaan kahden ihmisen välistä keskustelua teema kerrallaan (Kananen 2017, 88). Teemahaastattelua voidaan kuvata ikään kuin keskustelunomaisena tilanteena, jossa ennalta suunnitelluille teemoille ei ole asetettu tarkkaa puhumisjärjestystä tai esitysmuotoa. Teemahaastatteluun päädyttiin, koska se tuo tutkittavien äänen kuuluviin ja sen

avulla on mahdollista kartoittaa tutkittavien ajatuksia ja kokemuksia tutkittavasta aiheesta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a.)

Ryhmähaastattelun sijaan päädyttiin yksilöhaastatteluun. Yksilöhaastattelun avulla opinnäytetyön tekijä pystyi kartoittamaan jokaisen haastateltavan henkilökohtaisen näkemyksen tutkittavista teemoista. Mahdollinen ryhmähaastattelu olisi voinut luoda paineita, jolloin kaikki haastateltavat eivät olisi välttämättä tuoneet kaikkia ajatuksiaan julki. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006c.)

## 6.2 Tutkimuksen toteutus ja aineiston analysointi

Opinnäytetyöprosessi toteutettiin syksyn 2019 aikana ja opinnäytetyö esitettiin julkaisuseminaarissa tammikuussa 2020. Työssä käsiteltiin rahoitusasiantuntijoiden kokemuksia itsensä johtamisesta sekä tiimiesimiehen roolia itsensä johtamisen mahdollistajana.

Tutkimus toteutettiin yhdessä työelämäedustajan rahoitusasiantuntijatiimeistä. Haastattelupyynnöt lähetettiin sähköpostitse 20.11.2019 kyseisen tiimin jokaiselle rahoitusasiantuntijalle (liite 1). Heidän työnsä finanssialalla edellyttää itsensä johtamisen taitoja, jonka vuoksi heiltä arveltiin saatavan parhaiten aineistoa tutkittavasta aiheesta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a). Haastattelukutsu sisälsi tiedon haastateltavista teemoista ja kutsun liitteenä oli kopio haastatteluluvasta (liite 3).

Kaikki kahdeksan rahoitusasiantuntijaa ilmoittivat halukkuudestaan osallistua haastatteluun, minkä jälkeen jokaiselle sovittiin haastatteluajat. Haastattelut suoritettiin 26.-27.11.2019 haastateltavien työpaikalla työajalla työelämän edustajan suostumuksella. Jokaista haastattelua varten varattiin tunti aikaa. Haastattelut järjestettiin erillisessä huoneessa laadukkaan haastattelutilanteen luomiseksi. Jokainen haastateltava allekirjoitti haastatteluluvan ennen haastattelun aloitusta (liite 3).

Ennen varsinaisen opinnäytetyön laatimista ja haastattelujen tekemistä, opinnäytetyön tekijä oli laatinut ja allekirjoittanut yhdessä työelämän edustajan kanssa sopimuksen opinnäytetyön tekemisestä. Sopimuksesta toimitettiin myös opinnäytetyön ohjaajalle kopio.

Haastatteluja varten laadittiin etukäteen teemahaastattelurunko (liite 2), johon oli kirjattu keskusteltavat aiheet. Teemahaastattelurunko esitettiin myös työelämäedustajalle ennen haastatteluja mahdollisia kommentteja varten. Työelämäedustaja hyväksyi teemahaastattelurungon sellaisenaan. Haastattelun aikana esiintyneet kysymykset esitettiin haastateltavalle haastattelun aikana. Haastattelun alussa opinnäytetyön tekijä esitteli jokaiselle tutkittavalle tutkimuksen tavoitteet ja luottamuksellisuuden.

Tutkimuksen tutkittaviksi teemoiksi valikoitui osaamisen kehittäminen, työmotivaatio sekä ajankäytön, stressin ja muutosten hallinta. Haastattelutilanteessa tavoitteena oli luoda keskustelunomainen tilanne sen sijaan, että haastattelu etenisi ennalta laadittujen kysymysten mukaan (Hirsjärvi & Hurme 2008, 103). Haastattelun teemoja käsiteltiin tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa.

Opinnäytetyön tekijä nauhoitti haastattelut matkapuhelimensa sovelluksella, jonka nimi oli ääninauhuri. Haastattelujen nauhoitus mahdollisti sen, että haastattelutilanne oli mahdollisimman luonnollinen ja opinnäytetyön tekijä pystyi keskittymään itse haastattelutilanteeseen muistiinpanojen kirjoittamisen sijaan (Kananen 2015, 104). Nauhoitukset onnistuivat hyvin ilman teknisiä ongelmia. Opinnäytetyön tekijä oli testannut laitteen toimivuuden etukäteen, ja hän oli varannut latausjohdon haastatteluihin. Kaiken kaikkiaan haastatteluihin kului aikaa 5 tuntia 13 minuuttia. Lyhyin haastattelu kesti 25 minuuttia ja pisin 1 tunti 4 minuuttia. Haastattelujen jälkeen kaikki vastaukset litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi.

Haastatteluiden ilmapiiri oli rento ja mukava. Jokainen haastateltava kertoi ajatuksistaan ja kokemuksistaan avoimesti ja luontevasti. Opinnäytetyön tekijä pyrki olemaan kommentoimatta aiheita tai kertomaan omia mielipiteitään. Opinnäytetyön tekijä tuli ensimmäisen haastattelupäivän jälkeen siihen tulokseen, että jonkinlainen saturaatio oli saavutettu. Saturaatio eli kylläntyminen tarkoittaa sitä, että samat asiat alkavat kertaantua haastatteluissa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 182).

Haastattelun teemoiksi valikoituivat viisi itsensä johtamisen taitoa, jotka olivat tärkeitä tämän päivän finanssialan työssä; oman osaamisen kehittäminen, työssä motivoituminen ja hallinnan taito; kiire ja ajankäytönhallinta, stressi ja stressin hallinta, muutosvalmius ja muutoksen hallinta. Tutkimuksen teemat pysyivät pitkälti opinnäytetyön tekijän ennakkoon asettamissa teemoissa. Joidenkin haastateltavien kanssa keskusteltiin myös itsensä johtamisesta käsitteenä sekä organisaation roolista työntekijän itsensä johtamisen mahdollistajana. Opinnäytetyön tekijä tuli haastatteluiden jälkeen siihen tulokseen, että itsensä johtamisesta käsitteenä olisi voinut jutella jokaisen haastateltavan kanssa ja haastateltaville olisi voinut antaa ennen haastattelua luettavaksi tiivistelmän itsensä johtamisen viitekehyksestä. Tämä olisi voinut rikastuttaa keskusteluja. Haastattelut olisivat mahdollisesti voineet olla syvällisempiä, mikäli teemoja ei olisi ollut näin paljoa.

Teemahaastattelun analysoinnille ei ole yhtä oikeaa tapaa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a). Tässä opinnäytetyössä päädyttiin analysoimaan aineistoa teemojen avulla. Opinnäytetyön tekijä loi jokaiselle teemalle oman värikoodinsa. Värien avulla opinnäytetyön tekijä merkitsi aineistoon mihin teemaan mikäkin kohta tekstistä liittyy. Tämän jälkeen opinnäytetyön tekijä jäsenteli vastauksia miellekartan avulla (liite 4). Vastaukset analysoitiin ja käsiteltiin teemojen mukaan.

Lopullinen työ tutkimustuloksineen ja kehitysehdotuksineen toimitettiin työelämänedustajalle työn ja sen tuloksien käsittelemistä varten.

### 6.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Kananen (2017, 176) mukaan laadullisen tutkimuksen yleisinä luotettavuuskriteereinä käytetään seuraavia tekijöitä:

- informantin vahvistus (tutkitun kannalta)
- vahvistettavuus
- arvioitavuus/dokumentaatio (intersubjektiivisuus)
- tulkinnan ristiriidattomuus
- saturaatio (kylläntyminen)
- aikaisemmat tutkimukset (kriteerivaliditeetti).

Tässä opinnäytetyössä luotettavuus otettiin huomioon jo suunnitteluvaiheessa. Tutkimuksen validiutta pyrittiin vahvistamaan valitsemalla haastateltavaksi sellaisia henkilöitä, joita aihe koskee eli finanssialan rahoitusasiantuntijoita, joilla on kokemusta itsensä johtamisesta.

Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että haastattelujen vastaukset litteroitiin. Tällöin voidaan todentaa millä perusteella opinnäytetyön tekijä on esittänyt tulkintojaan, ja mihin hänen tekemänsä päätelmänsä perustuvat (Hirsjärvi ym. 2009, 233). Tässä tutkimuksessa johtopäätöksiä on tehty haastateltavien kertomusten pohjalta. Tulkintojen tueksi on liitetty suoria lainauksia, joista ilmenee haastateltavien näkemykset omin sanoin kerrottuna.

Opinnäytetyön tietoperustasta tukee tehtyä tutkimusta. Tietoperustassa on pyritty hyödyntämään monipuolisesti eri lähteitä, jotta saadaan vahvistusta tulkinnalle ilmiöstä (Kananen 2017, 178). Tietoperustassa tutustuttiin myös tutkittavaan alaan ja työelämänedustajayrityksen toimintaan.

Opinnäytetyössä on pyritty riittävään dokumentaatioon luotettavuuden varmistamiseksi. Tutkimukseen liittyvät päätökset on perusteltu huolellisesti ja tutkimuksen toteutus on kuvattu yksityiskohtaisesti ”Tutkimuksen toteutus ja aineiston analysointimenetelmä” -nimisessä kapaleessa.

Laadullisessa tutkimuksessa saturaatio, eli kylläntyminen, on myös eräs luotettavuuden vahvistamiskeino (Kananen 2017, 179). Opinnäytetyön tekijä tuli siihen tulokseen ensimmäisen haastattelupäivän jälkeen, että jonkinlainen saturaatio on saavutettu, koska haastatteluiden vastaukset olivat linjassa keskenään.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta on yhdessä muiden organisaatioiden kanssa laatinut ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset (TENK 2012). Se sisältää seuraavat suositukset (Kananen 2017, 190):

- Rehellisyys, tarkkuus ja objektiivisuus
- Tieteellisten menetelmien käyttö
- Tulosten avoimuus ja vastuullisuus
- Muiden tutkijoiden tuotosten kunnioittaminen (lähdeviitteet)
- Tutkimuksen eettinen suunnitteleminen, toteuttaminen ja tallentaminen
- Tutkimusluvut
- Oikeudet, vastuut ja velvollisuudet
- Mahdolliset sidonnaisuudet
- Muut seikat: henkilöstö- ja taloushallinto sekä tietosuoja.

Tämän opinnäytetyön toteuttamisessa noudatettiin näitä eettisiä suosituksia. Tutkimuksen toteuttamisessa on noudatettu opinnäytetyön tekijän parhaan kyvyn mukaan rehellisyyttä, huolellisuutta, tarkkuutta ja objektiivisuutta jokaisessa opinnäytetyöprosessin vaiheessa. (Kananen 2017, 190-191.) Tieteellisten menetelmien käyttö on valittu perustellusti. Lähdeviittauksissa on noudatettu Laurean Ammattikorkeakoulun yleistä ohjeistusta. Tutkimuksesta laadittiin sopimus opinnäytetyön tekijän ja työelämän edustajan kanssa, kuten myös opinnäytetyön tekijän ja jokaisen haastateltavan kanssa.

## 7 Tutkimustulokset

Kaikki haastateltavat olivat naisia. Haastateltavien ikä vaihteli 28-56 ikävuoden välillä. Yksi haastateltavissa siirtyi tiimiin keväällä 2019 organisaation sisältä muista tehtävistä ja yksi haastateltavista palasi kesällä 2019 takaisin töihin oltuaan muutaman vuoden poissa työelämästä. Haastateltavilla oli kertynyt vaihtelevasti ”pankkivuosia”, pisimmillään noin 36 vuotta, ja lyhyimmillään noin viisi vuotta. Tutkimustulosten avulla kartoitettiin rahoitusasiantuntijoiden kokemuksia itsensä johtamisesta finanssialalla. Kehitysehdotukset esitellään kappaleessa kahdeksan. Kehitysehdotuksia käsitellään tiimin lähiesimiehen roolista rahoitusasiantuntijan itsensä johtamisen mahdollistajana.

Vastauksista on käytetty suoria lainauksia tukemaan tutkimustuloksien luotettavuutta ja läpinäkyvyyttä. Haastateltavien suorat lainaukset on esitetty tässä opinnäytetyössä sisennettyinä ja kursivoituina. Anonymiyden varmistamiseksi haastateltavista käytetään tunnistetietona ensimmäisestä H1, toisesta H2 ja niin edelleen. Tunnistetiedot on annettu haastateltaville sattumanvaraisesti, jolloin niitä ei voi yhdistää haastateltavaan. Liian henkilökohtaisia vastauksia ei julkaistu.

## 7.1 Osaaminen kehittyy jokapäiväisessä työssä

Haastateltavat kokivat, että heidän osaamisensa oli riittävää nykyiseen rahoitusasiantuntijan työtehtävään. Toisaalta he olivat kuitenkin sitä mieltä, että kukaan ei voi koskaan osata kaikkea tarpeellista vaan osaamista pitää kehittää jatkuvasti. Oman osaamisen kehittämistä pidettiin tärkeänä, ja haastateltavat olivat sitä mieltä, että oman osaamisen kehittämisen tulisi olla säännöllistä ja siihen pitäisi olla enemmän aikaa käytettävissä. Kiireen keskellä työtehtäviä priorisoitiin ja oman osaamisen kehittämiseen varatusta ajasta karsittiin helposti. Oman osaamisen pysyminen ajan tasalla mietitytti, koska työhön tarvittava tieto muuttui nopeaan tahtiin. Avainasemassa oman osaamisen kehittämisessä koettiin olevan oma motivaatio ja asenne kehittymistä kohtaan.

Haastateltavien osaaminen oli karttunut vuosien mittaan töiden ja opiskeluiden kautta. Oma osaaminen kehittyi tietämättä töitä tehdessä, välillä jopa huomaamatta. Haastateltavat mainitsivat keinoiksi oman osaamisen kehittämiseksi organisaation Intran ja valtamedian lukemisen. Kohdeorganisaatiossa oli myös pakollisia sähköisiä koulutuksia ja sertifikaatteja, joita jokainen suoritti osaamisensa kehittämiseksi itsenäisesti tietokoneen välityksellä.

*”Niin, tavallaan musta se päivittyy vähän silleen, ettei sitä tiedäkään, että se tulee työtä tekemällä ja tietoa hakemalla.” (H1)*

*”Kehityt tietenkin työn kautta ja käytännön kautta, mutta sitten yhtä tärkeää on kaikki koulutukset missä käydään kuitenkin lainsäädäntöä.” (H6)*

*”Onhan ne kaikki kurssit ja kaikki suoritettu, mitä on pakollisia, mutta kyl mä koen, että se on kumminkii se tota ajan tuoma kokemus ja semmonen työssä oppiminen.” (H8)*

Vastuu oman osaamisen kehittämisestä koettiin olevan työntekijällä itsellään. Itsenäisen opiskelun sijaan haastateltavat toivoivat enemmän yhteisiä käytännönläheisiä opiskeluhetkiä, joissa sovittaisiin tiimin kesken toimintatavat esimerkiksi koskien lainahakemuksen täyttämistä. Yhteisissä opiskeluhetkissä voisi käydä myös asiantuntijoita opettamassa.

Osa haastateltavista oli tarttunut mahdollisuuteen opiskella englantia työajalla. Englannin kielitaito oli yhä tärkeämmässä roolissa työympäristön ja asiakkaiden jatkuvasti kansainvälisyydessä. Tärkeässä roolissa osaamisen kehittämisessä oli myös verkosto. Verkostossa kysyttiin apua kollegoilta, mikäli oma osaaminen ei riittänyt jonkin työtehtävän suorittamiseen. Verkostossa jaettiin myös omaa osaamista auttamalla kollegoita. Oman osaamisen kehittämistä mietittiin myös jatko-opintojen avulla. Sähköpostitse puolestaan ilmoitettiin ajankohtaisista töihin liittyvistä asioista. Sähköpostin koettiin kuormittavan työntekoa, sillä haastateltaville lähetettiin sähköposteja huomattavia määriä päivittäin.



Oman osaamisen kehittämisen kannalta koettiin tärkeäksi, että pääsisi seuraamaan kollegan tapaa tehdä työtä, jolloin saisi vinkkejä omaan jokapäiväiseen työskentelyyn ja työkalujen käyttöön. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että tiimiesimies antoi riittävästi palautetta, kun taas osa haastateltavista toivoi saavansa lisää palautetta omasta toiminnastaan. Palautteenannosta nousi myös esille se, että palautetta voisi antaa kahdenkeskisissä tapaamisissa. Palaute on tärkeä keino osaamisen kehittämiseksi.

## 7.2 Asiakastapaamiset motivoivat

Suurin osa rahoitusneuvojista oli sitä mieltä, että oma työmotivaatio oli hyvällä tasolla ja töihin oli mukava tulla. Työmotivaatioon positiivisesti vaikuttavia tekijöitä olivat hyvä tiimi, arvostava tiimiesimies, haastavat työtehtävät, palkkaus ja riittävä osaaminen työtehtävään. Osa haastateltavista piti myös työympäristöä motivoivana. Toisten mielestä taas samoissa tiloissa työskentelevän toisen tiimin negatiivinen ilmapiiri vaikutti heikentävästi motivaatioon. On kuitenkin huomioitava, että kyseistä tiimiä oltiin haastattelujen aikaan lakkauttamassa. Työympäristössä oli myös välillä hälinää, joka vaikutti motivaatioon negatiivisesti. Toisinaan osalla rahoitusasiantuntijoista motivaatiota heikensi hetkellisesti organisaatiossa tehdyt isot muutokset. Haastateltavat mainitsivat esimerkkinä työtehtävien siirtäminen kustannussyistä muihin, halvemman työkuukustannuksen maihin, samalla kun ammattitaitoiset suomalaiset työntekijät jäivät ilman työpaikkoja.

*” Tosi kiva porukka ja ku ite tekee sen työnsä hyvin niin sä saat tehdä sitä aika itsenäisesti, se on kans tärkeetä. Tietysti meillä on nyt ollu tässäkin talossa yt-asioita parhaillaan meneillään niin semmonen esimerkiksi toisista tiimeistä semmonen jatkuva negatiivisuus ja semmonen negatiivinen puhe niin se kyl välillä meinaa syödä motivaatiopohjaa.” (H2)*

*” No, työmotivaatio on aina vaihteleva. Et mä oon sellanen että omasta työstä ja tuun mielelläni töihin, mut sitten taas tää sisäinen, tää mitä tääl talossa tapahtuu, niin koen sen henkisesti tosi raskaaks. Sit taas kun sä osaat tehdä sen työn, että saat jonkun semmosen vähän hankalamman casen maaliin, niin tulee fiilis sitten et vitsi, tää onnistu.” (H5)*

*” No asiakkaat ja työkaverit ja tää työympäristö.” (H8)*

Tiimiesimies koettiin kannustavaksi ja satunnaisia palkitsemisia, kuten leffalippuja tai kukkimppuja, arvostettiin, mutta ne eivät suoranaisesti vaikuttaneet motivaatioon. Tuloksien perusteella motivaatioon vaikutti positiivisesti esimieheltä vastaanotettu palaute sekä hänen osoittama luottamus työntekijöitä kohtaan.

### 7.3 Kiireinen työympäristö

Haastateltavat suhtautuivat pääosin kiireeseen positiivisesti. Haastateltavat kokivat, että enää ei synny samanlaista ”paniikkikiirettä” kuin aiemmin. Yksi syy tähän oli se, että organisaatiossa oli alennettu viikoittaista asiakastapaamismäärää noin puolella, aiemmin tavoitteena oli neljä asiakastapaamista päivässä, nyt vain kaksi.

Haastatteluissa ilmeni, että kiire syntyi nykyään useimmiten asiakkaiden kiireestä. Asiakas esimerkiksi jätti kiireellisen soittopyynnön uuden kodin löytymisestä ja asuntokauppojen sopimisesta. Tällöin rahoitusasiantuntijan suunnittelema päiväaikataulu ei toteutunut ja hänen täytyi järjestellä päivän työtehtäviä uudelleen.

Kiire syntyi toisinaan myös tekemättömistä töistä. Lainahakemusta ei saatu käsiteltyä heti asiakastapaamisen jälkeen loppuun, sillä lainahakemukseen tarvittavia liitteitä täytyi odottaa tai lainahakemus täytyi lähettää luottoryhmään päätettäväksi. Eräs haastateltavista mainitsi, että hän ottaa itselleen helposti lisää työtehtäviä hoidatettavaksi, vaikka hänellä olisi jo ennestään kiire.

Poissaolevien kollegoiden tuuraaminen saattoi rasittaa haastateltavia ja aiheuttaa kiirettä. Haastateltavat toivoivatkin, että jossain vaiheessa nykyisestä työpari-käytännöstä tultaisiin poistumaan. Jokaiselle rahoitusneuvojalle on nimetty omasta tiimistä varahenkilö, varahenkilö tuuraa rahoitusneuvojan poissa ollessa ja varaneuvoja tuuraa myös rahoitusneuvojaa tämän poissa ollessa. Työpari-käytännön olemassaolo herätti ihmetystä, koska organisaatiossa oli siirrytty valtakunnalliseen rahoitusasiantuntijaverkostoon, jolloin asiakkailla ei ole henkilökohtaista yhteyshenkilöä pankissa vaan rahoitukseen liittyviä asioita pystyi hoitamaan kaikkien organisaation rahoitusasiantuntijoiden kanssa.

*” No se tulee siitä että oma suunnitelma ajankäytöstä kusahtaa, tulee joku kiireellinen soittopyyntö, yön aikana on tullut yhteydenottoja, tulee asuntokauppoja, siellä on sellasia asioita mitä et voi itse hallita.” (H1)*

*” Tietysti jos on paljon keskeneräisiä töitä ja sellaisia että asiat odottaa joidain yksityiskohtia että sä pystyt niitä jatkamaan ja sitten siellä on, asuntokauppaa tehään että välittäjä ja myyjät että on kiire mutta sitten kuitenkin ehkä se on se semmonen asiakkaitten painostus joissakin asioissa siellä että pitää tapahtua. Joudut oottamaan luottopäätöstä ja yritysanalyysiä ja kauppakirjaluonnosta niin ehkä sellaset sitten jos niitä on tarpeeksi paljon.” (H2)*

*” Tavallaan että heillä on kiire, on tilanteita, että asiakas on varannu jo asuntokaupat parin päivän päähän ja nyt vasta keskustellaan ekan kerran lainasta,*

*niin kyllähän siinä tulee jo etukäteen, ku sä et oo vielä jutellukkaan sen asiakkaan kaa, niin tulee valmiiksi, et noniin, tää täytyy nyt saada hoidettuu ja siit tulee kiireen tunne samantien.” (H4)*

Rahoitusasiantuntijoiden keino ajankäytön hallintaan oli priorisointi; kiireellisemmät työtehtävät hoidettiin ensimmäisenä. Toiset haastateltavista varasivat jokaiselle työtehtävälle tietyn kellon ajan tehtävän suorittamiseen, kun taas toiset merkitsivät ylös tietyt työtehtävät tietylle työpäivälle. Työtehtävien hallinnassa auttoi myös se, että asiakastapaamisia sovittiin vain muutaman päivän päähän, sen sijaan että kalenterit olisivat täynnä seuraaviksi viikoiksi. Haastateltavat arvostivat, että tiimiesimies oli antanut vapautta kalenterinhallintaan. Haastavaksi oman ajanhallinnassa koettiin myöhäiset iltavuorot klo 21:00 asti; illalla ei jaksanut enää välttämättä opiskella uusia asioita eikä keskeneräisiä töitä saanut eteenpäin itsestä riippumattomista syistä.

Haastatteluissa ilmeni, että omien priorisointitaitojen kehittämistä oli mietitty ja että kiireen hallinnassa voisi auttaa myös mahdollisuus työskennellä yksin esimerkiksi neuvotteluhuoneessa. Työssä palautumisessa auttoi vapaa-aika ja harrastukset. Tiimiesimies oli antanut rahoitusasiantuntijoille vapautta oman työkalenterin hallintaan. Tätä rahoitusneuvojat arvostivat ja pitivät tärkeänä oman ajankäytön hallintaa varten.

#### 7.4 Keskeneräiset ja haastavat työtehtävät stressaavat

Haastattelijat suhtautuivat stressiin pääasiassa positiivisesti, stressi koettiin ikään kuin oman työn vauhdittajana. He kokivat stressaavana keskeneräiset työtehtävät, jotka olivat toisinaan mielessä myös vapaa-ajalla. Osa haastateltavista mainitsi, että vaikeat asiakastapaukset sekä tekniikka, joka ei toimi, aiheuttavat stressiä. Vain osaa haastateltavista stressasi päätöksentekoon liittyvä vastuu. Päätöksen teon vastuu koettiin stressaavaksi, mikäli asiakkaan hakea luottoa ei voitu syystä tai toisesta myöntää. Haastatteluissa ilmeni, että myös kiire aiheuttaa stressiä.

*” Jos on sellainen tilanne, että mä en saa sitä edellistä työtehtävää loppuun ja sit mun pitää jo alottaa seuraavaa niin sit mulle tulee sellanen olo, että apua mulla on se kesken ja sitten mun pitää ruveta seuraavaa tekemään ja sitten tulee kenties vielä kaikista tuuteista, et sieltä tulee soittopyyntöä ja joku laittaa Skype-viestiä ja tulee sähköpostia ja kaikkee muuta ja sille pitäis vastata ja tolle pitäis vastata. Niin se on se sellanen, siitä tulee sellanen olo, että apua.” (H3)*

*” Vaikeet keissit. Mä oon vähä semmonen että mä tuppaan miettii öisin. Se ei oo tarkoituksenmukaista. Mut vaikeet keissit tai sit jos on ollu vähänkää inotava asiakas ni mä saatan herää yöllä ja miettii et mitä mä oisin voinu ite*

*tehä toisin. Et ne semmoset tosi hankalat keissit, jos en mä oo heti löytäny saman päivän aikana niihin ratkaisuu tai sit on tullu semmonen et mult on jääny joku tekemättä ja sit mä muistan sen yöllä, ni ne on varmaa semmosii mitkä eniten stressaa.” (H7)*

*” No just silleen, että kaikki on levällään, mihkään ei saa päätöstä. Sit puuttuu papereita, järjestelmät ei toimi.” (H8)*

Jokaisella oli omat keinonsa stressin hallintaan ja ehkäisyyn. Myös stressin hallinnassa korostui vapaa-ajan tärkeys työstä palautumiseksi. Rahoitusasiantuntijat arvostivat, että tiimiesimies puuttui kuormittavaan tilanteeseen ja oli tukena.

## 7.5 Muutos on jatkuvaa

Haastateltavat kertoivat kohdanneensa töissä monenlaisia muutoksia vuosien aikana. Tällaisia muutoksia oli ollut muun muassa palveluaikojen pidentyminen. Lisäksi asiakaskäyttäytyminen oli muuttunut - nykyään asiakkaat odottavat aiempaa nopeampaa palvelua. Rahoittamiseen liittyvä lainsäädäntö oli muuttunut. Finanssialalle oli muun muassa tullut kuluttajasuojalaki. Myös oma työnkuva oli kehittynyt ja monipuolistunut, kun haastateltavat olivat keskittyneet palvelemaan pankin varakkaita asiakkaita. Varakkaiden asiakkaiden kokonaisuudet olivat usein laajempia ja haastavampia. Haastattelujen toteuttamisen aikana haastateltavat kävivät lävitse fyysisen työpisteen siirtymistä toisaalle sekä seurasivat sivusta samoissa tiloissa työskentelevän tiimin lakkauttamista.

Neljä haastatelluista rahoitusasiantuntijasta koki, että muutokseen suhtautumiseen vaikutti se, millaisesta muutoksesta on kyse. Esimerkiksi omaa työtä helpottavat muutokset koettiin positiivisiksi muutoksiksi. Puolestaan työympäristöön ja -välineisiin liittyvät muutokset, kuten IT-järjestelmien muutokset, saattoivat synnyttää epävarmuutta ja mietityttää. Kolme haastatelluista kertoi, että he suhtautuvat positiivisesti muutokseen. Yksi haastatelluista kommentoi, että toisinaan muutos saattoi johtaa hetkelliseen vastarintaan, jos muutoksen taustaa ei ole perusteellisesti käyty lävitse.

*” Muutos on jatkuva ja ei elämää ilman muutoksia ja se on oikeestaan osa nykypäivää että meidän työssä on jatkuvasti ollu muutoksia ja mä oon siihen totunnu. Sitten vaan aina vähän jännittää että onko, suurin osa muutoksistahan on pelkästään positiivisia, mutta jos esimerkiksi meidän työn jatkuvuuden kannalta ja muuten miettii.” (H2)*

*” No, täällähän on koko ajan ollu muutosta. Että täällä ei oo varmaan yhtään vuotta ollu sillai että ei jotain muutosta ja tuntuu että aina parin vuoden välein pannaan pakka sekaisin. Se riippuu vähän minkälaisia muutoksia, että on*

*positiivisia muutoksia ja sitten on sellaisia jotka ei oo niin kivoja muutoksia. Et sehän vähän riippuu muutoksista, mutta se mikä auttaa työssä ja edistää sitä työtä, niin ne on ihan kivoja kun tulee semmosia mitä tuolt intrastakin välillä tulee, että nyt on tämä ja tämä lisää, niin kun et tälleen voi tehdä, niin ne on ihan hyviä muutoksia usein. Että ne on ihan hyviä, mutta sitten jos tulee liian nopeesti liian raskaita muutoksia, niin ne on aina että vähän hetkeksi menee niin kun sillai pois tolaltaan. Että ennen kun taas siihen uuteen sopeutuu, niin se vie voimavaroja.” (H5)*

*” Jatkuva. Siis kokoaikaista. Mikään muu ei oo pysyvää kuin muutos. Kyllä muutoksiin siis pääsääntöisesti suhtaudun positiivisesti, mut sit jos musta muutos on aina hyvästä koska aina voi sit palata vanhaan jos ei se uus toimi, mutta ehkä joskus sillä tavalla et kannatais niitä muutoksiakin testata etukäteen ennen kuin ne astuu voimaan.” (H6)*

Muutoksen hallinnassa oli ennen kaikkea kyse omasta asenteesta ja kyvystä ajatella positiivisesti. Muutoksesta selviämisessä auttaa itsenäinen opiskelu muutoksesta Intran avulla. Muutoksessa selviytymisessä auttoivat myös verkostot.

Lähiesimiehen tukeen muutoksista oltiin suurelta osin tyytyväisiä; tiimiesimies oli käynyt lävitse tulevaa muutosta tiimissä ja hoitanut käytännön asioita. Rahoitusasiantuntijat arvostivat, että tiimiesimies oli perehtynyt uudistuksiin ja muutoksiin tarvittavissa määrin. Toisinaan kuitenkin haastateltavat kokivat, että tiedottamisessa oli lieviä ongelmia, eikä tieto muutoksista ollut tavoittanut kaikkia tiimin rahoitusasiantuntijoita.

## 7.6 Muut haastatteluissa esille nousseet asiat

Haastatteluissa nousi esille viiden haastateltavan kanssa itsensä johtaminen käsitteenä. Itsensä johtaminen rinnastettiin yksityisyrittäjyyteen. Haastateltavien mukaan hyvä itsensä johtaminen pohjautuu hyvään itsetuntoon, itsevarmuuteen ja rohkeuteen. Itsensä johtaminen koettiin myös vapauttavaksi, koska sai itse hallinnoida omaa työtahtia ilman että kukaan ulkopuolinen määrää mitä tulee tehdä milloinkin. Yksi haastateltavista kertoi, että itsensä johtaminen ei ollut hänelle käsitteenä entuudestaan tuttu.

*” Niin kun mielestä nyt on aika ihana tehdä tätä työtä kun sä oot vähän yksityisyrittäjä tossa että saat aika hyvin vapauden tehdä sitä hommaa ja johtaa sitä ja jos siinä ei oo mitää moitittavaa huomattavissa niin työjohdon taholta niin kylhän on aika vapaat kädet tehdä ja hallinnoida. Mä koen itteni oman työni kanssa hyvin itsenäiseksi että mun ei tarvii päivittäin miettiä että voinko mä tehdä näin tai teinks mä nyt väärin tai tämmösiä tunteita ei tuu töitä tehdessä*

*mieleen, vaan on tosiaan mahdollisuus vaikuttaa ja päättää ja olla omaa mieltä ja viedä se sillä maaliin saakka.” (H1)*

Motivaatiosta keskusteltaessa esille nousi myös tavoitteet, jotka rahoitusasiantuntijat kokivat tärkeäksi osaksi työtä, sillä ne ohjasivat työntekoa. Joillakin haastateltavilla oli omia tavoitteita, ikään kuin välitavoitteita, jotka auttoivat isompien, yhteisten, tavoitteiden saavuttamisessa.

Rahoitusasiantuntijoiden haastatteluissa ilmeni myös toimia, joilla organisaatio voisi tukea rahoitusjohtajan itsensä johtamista paremmin. Tutkimustulosten mukaan rahoitusasiantuntijat toivoivat esimerkiksi asiantuntevampaa konttorineuvontaa, eli organisaation sisäistä neuvontaa. Organisaation Intra-sivut koettiin toisinaan epäselviksi ja sellaisiksi, jotka eivät edistä oman osaamisen kehittämistä. Organisaatiossa käytössä oleva työpari-käytäntö koettiin kuormittavaksi. Toimintamallia, jossa asiakkaiden kiireelliset asiat, jätetään soittopyyntönä rahoitusneuvojalle, voisi myös organisaatiotasolla kehittää, koska se loi monelle kiireen tunnetta.

## 8 Kehitysehdotukset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa, millaisia kokemuksia rahoitusasiantuntijoilla on itsensä johtamisesta työorganisaatiossa ja miten tiimiesimies voi tukea rahoitusasiantuntijaa itsensä johtamisessa. Tutkimuksessa saatujen tutkimustulosten perusteella tehtiin kehitysehdotuksia työelämäneustajalle tiimiesimiesten työskentelyn kehittämiseksi. Kehitysehdotukset ovat tehty teoreettisen viitekehyksen, teemahaastattelujen ja opinnäytetyön tekijän oman pohdinnan perusteella. Tutkimuksessa kehityskohteiksi nousi rahoitusasiantuntijoiden osaamisen kehittäminen, ajan hallinta ja muutoksissa tukeminen.

### 8.1 Lisää vuorovaikutusta oman osaamisen kehittämiseen

Tutkimustulosten perusteella haastateltavat kokivat, että oman osaamisen kehittäminen on yksilön omalla vastuulla ja se tapahtuu lähinnä itsenäisesti. Rahoitusneuvojat kuitenkin toivoivat yhteisiä hetkiä osaamisen kehittämistä varten. Tiimiesimies voisi organisoida teemaa-aamupäiviä esimerkiksi koskien lainahakemuksen käsittelyä tai myyntiargumenttien käsittelyä. Opettajana koulutuksessa voisi toimia tiimiesimies, organisaation toisen osaston asiantuntija tai organisaation ulkopuolinen taho. Jotta tällaiset yhteiset opiskeluhetket palvelevat rahoitusasiantuntijoita parhaalla mahdollisella tavalla, tiimiesimies voisi tiedustella rahoitusasiantuntijoilta etukäteen heidän toiveitaan, missä he tarvitsevat lisää koulutusta suoriutuakseen paremmin työstään. Yhteisiä oppimishetkiä todennäköisesti kunnioitettaisiin enemmän kuin itsenäisen opiskelun aikaa, eikä niitä karsittaisi kiireen keskellä pois omasta työkalenterista yhtä helposti.

Toinen ehdotus rahoitusasiantuntijoiden oman osaamisen kehittämiseksi olisi mahdollisuus päästä seuraamaan kollegoiden tapaa tehdä työtä, jotta he saisivat vinkkejä omaan työnteoonsa. Tiimiesimies voisi organisoida jokaiselle tiiminsä rahoitusasiantuntijalle muutaman päivän, jolloin olisi mahdollista päästä seuraamaan kollegan jokapäiväistä työskentelyä. Tällainen vertaisoppiminen mahdollistaa molemmille osapuolille oppimisen. Sivusta seuraava kollega saisi uusia näkökulmia työn tekoon ja voisi oivaltaa erilaisia tapoja tehdä työtä. Myös kollega, jonka työskentelyä seurataan, voi oppia esimerkiksi sivusta seuraavan kollegan kysymysten kautta. Lähiesimiehen olisi tärkeä myös käydä ennen seurantapäiviä aloituskeskustelu molempien osapuolien kanssa koskien tavoitteita. Seurantapäivien jälkeen tulisi järjestää myös palautekeskustelu ja kerrata mitä tästä opittiin, jotta kokonaisuus olisi kaikin puolin mahdollisimman opettavainen.

## 8.2 Keinoja rahoitusasiantuntijoiden työrauhan tukemiseen

On tärkeää, että jokaisella on työrauha kiireestä huolimatta. Tiimissä, jossa tutkimus toteutettiin, on ollut sääntönä, että jos kollegalla on kuulokkeet päässä, häntä ei saa häiritä. Yhteiset pelisäännöt olisi hyvä kerrata ja mahdollisesti tehdä niihin lisäyksiä. Säännöt olisi hyvä laatia tiimin lähiesimiehen johdolla yhdessä rahoitusasiantuntijoiden kanssa, jolloin kaikki sitoutuisivat niihin. Sääntönä voisi olla esimerkiksi, että tulisi välttää huutelua sermien yli tai että käytävillä kuljettaessa ei puhuttaisi kovaa. Näin kaikille annettaisiin työrauha. Säännöt olisi hyvä kirjata tiimin käytössä olevaan Teams-järjestelmään ja tiimin ilmoitustaululle. Sääntöihin olisi hyvä palata myöhemmin ja miettiä sääntöjen toimivuutta. Tällöin sääntöjä olisi mahdollista kehittää vastaamaan vielä paremmin tiimin tarpeita.

Toisena ratkaisuna voisi olla, että tiimiesimies varaisi yhden neuvotteluhuoneista pelkästään rahoitusneuvojien käyttöön. Huone voisi olla varattuna kokoaikaisesti tai muutamaksi päiväksi viikossa tiimin sisäiseen käyttöön. Tiimiesimies voisi laatia varauskirjan tähän huoneeseen, jolloin jokainen halukas voisi tehdä töitä edes hetken rauhallisessa tilassa ilman ulkopuolisia häiriötekijöitä. On syytä huomioida, että huoneen käyttöön tulisi sopia yhteiset säännöt tiimin kanssa, esimerkiksi koskien sitä kuinka pitkän ajanjakson putkeen huonetta voi käyttää.

## 8.3 Muutosviestinnän kehittäminen

Muutosten hallinnassa keskeisessä roolissa on viestintä. Haastateltavat kokivat haasteeksi sähköposti- ja tietotulvan työpäivän aikana. Sähköposteja tuli paljon päivän aikana eikä kaikkia viestejä ehtinyt välttämättä lukea, jolloin tieto muutoksista oli voinut rahoitusasiantuntijalta ohi. Tiimiesimies voisi miettiä, voisiko tiimissä käyttää Teams-järjestelmää aktiivisemmin sähköpostin sijaan. Kyseiseen järjestelmään voisi jakaa tietoa muutoksista ja näin tiedot olisivat yhdessä paikassa helposti ja kootusti saatavilla. Tiimiesimies voisi myös halutessaan jakaa Teamsiin ”viikkotiedotteita”, joihin jokainen voisi halutessaan palata. Tämä myös palvelisi

esimerkiksi lomalta palaavia rahoitusneuvoja tarkastamaan helposti ja nopeasti mitä muutoksia ja asioita kyseisellä viikolla on käyty lävitse. Teamsin käyttöä olisi hyvä harjoitella koko tiimin kesken lähiesimiehen johdolla. Esimiehen tulisi suhtautua uuden työkalun käyttöön ottoon innostuneesti, sille hänen asenteensa ja toimintansa heijastuu myös rahoitusneuvojen suhtautumiseen työkalun käyttöön. Rahoitusasiantuntijoita voisi ottaa mukaan Teamsin käyttöön. He voisivat jakaa myös oppimaansa ja omia vinkkejään kollegoille.

Tiimiesimies voisi keskustella rahoitusneuvojan kanssa kahden kesken läpikäytävistä muutoksista. Muutostilanteessa on tärkeää, että esimies antaa rahoitusneuvojalle riittävästi aikaa ja tilaa tunteille. Tiimiesimies voi ottaa muutokset aiheeksi rahoitusasiantuntijan kanssa käytävissä myyntityöhaastattelukeskusteluissa tai kertoa koko tiimille toiminnanohjaustaululla, että hänen kanssaan voi tulla juttelemaan muutoksista.

## 9 Johtopäätökset

Finanssiala on murroksessa toimialan jatkuvien muutosten myötä ja sen vuoksi myös finanssialalla työskenteleviltä henkilöiltä vaaditaan uudenlaista osaamista. Finanssialan työntekijöiltä odotetaan muun muassa itsensä johtamisen taitoja. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa, millaisia kokemuksia finanssialalla työskentelevillä asiantuntijoilla oli itsensä johtamisesta ja miten tiimiesimies voi tukea asiantuntijoita itsensä johtamisessa.

Jokaisella tutkimukseen osallistuneella rahoitusasiantuntijalla oli omakohtaista kokemusta itsensä johtamisesta ja siihen liittyvistä taidoista, jotka tässä tutkimuksessa olivat oman osaamisen kehittäminen, työssä motivoituminen ja hallinnan taito. Itsensä johtamiseen liittyvät ajatukset ja kokemukset olivat tutkimukseen osallistuneilla rahoitusasiantuntijoilla positiivisia, joten vaikuttaa siltä, että he ovat onnistuneet itsensä johtamisessa. Tutkimustulosten perusteella voidaan päätellä myös, että kaikki nämä itsensä johtamisen osa-alueet vaikuttavat toisiinsa. Itsensä johtamista onkin siksi syytä ajatella kokonaisuutena (Sydänmaalakka 2017, 69).

Rahoitusasiantuntijoiden hallinnan tunne ilmeni siinä, että he olivat tyytyväisiä ja sitoutuneita työhönsä. Lisäksi he kokivat, että työ- ja vapaa-ajan tasapaino edisti kokemuksia itsensä johtamisesta. Itsensä johtamisen taidot ovat suorassa yhteydessä rahoitusasiantuntijoiden työhyvinvointiin. Hyvinvoiva ihminen kykenee tehokkaaseen ja tulokselliseen työhön, mikä hyödyttää sekä yksilöä itseään että organisaatiota, jossa hän työskentelee.

Haastateltavat henkilöt pitivät omaa osaamistaan riittävänä ja sen säännöllistä kehittämistä tärkeänä. Pääsääntöisesti oman osaamisen kehittäminen oli henkilön omalla vastuulla ja opis-



kelu tapahtui pääsääntöisesti itsenäisesti. Haastatteluissa kuitenkin korostui rahoitusasiantuntijoiden toive yhteisistä opiskelumahdollisuuksista. Kuten Viitalakin (2005) on todennut oppiminen edellyttää myös ajatusten vaihtoa kollegoiden kanssa.

Haastatteluun osallistuneet rahoitusasiantuntijat kokivat merkittävimiksi työssä motivoiviksi elementeiksi Ruohotien ja Hongan (1999) mainitsevat kolme työmotivaatiotekijää; persoonallisuus, työn ominaisuudet ja työympäristö. Haastateltavat toivoivat työltään rahallisen korvauksen lisäksi myös aineettomia korvauksia, kuten oman työn arvostusta ja hyvää työskentelyilmapiiriä. Vaikka motivaatio lähtee työntekijästä itsestään, on tiimiesimiehellä tärkeä rooli työntekijän motivaation tukemisessa.

Tiimiesimiehen keskeinen rooli oli rahoitusasiantuntijoiden työn mahdollistaminen olemalla läsnä, auttamalla ja keskustelemalla. Tiimiesimiehen antama vapaus ja vastuu edisti rahoitusasiantuntijoiden mahdollisuuksia tehokkaaseen itsensä johtamiseen. Haastatteluun osallistuneet rahoitusasiantuntijat tarvitsevat tiimiesimiehen, jolla on valmentava johtamisote. Valmentava johtamisote mahdollistaa, että työntekijöillä on paremmat mahdollisuudet menestyä työssään. Itsensä johtaminen on myös tärkeä taito, jota tiimiesimiehellä vaaditaan. Lähtökohdiana on kuitenkin se, että esimiehen tulee osata johtaa itseään, pystyä tukemaan ja mahdollistamaan alaistensa kasvu ja menestys. Itsensä johtamista olisi hyvä käydä rahoitusasiantuntijoiden kanssa vielä tarkemmin lävitse tiimiesimiehen johdolla, koska kaikille haastatelluille rahoitusasiantuntijoille itsensä johtaminen käsitteenä ei ollut tuttu.

## 10 Pohdinta

Tutkimuksen toteutus onnistui kiitettävästi ja se toteutettiin suunnittelussa aikataulussa. Tutkimuksen avulla onnistuttiin kokoamaan tarkoituksen mukaista aineistoa ja saatiin vastaukset tutkimukselle asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimus toteutettiin hyvässä yhteistyössä työelämänehdustajan kanssa ja opinnäytetyö kehittyi jatkuvasti prosessin aikana. Mielenkiintoinen osa tutkimusta oli teemahaastattelujen toteuttaminen, koska opinnäytetyön tekijä ei voinut etukäteen tietää mistä haastateltavat tulisivat haastatteluissa puhumaan.

Tutkimuksen aineisto kerättiin finanssialalla työskenteleviltä rahoitusasiantuntijoilta yksilöhaastatteluna teemahaastattelua hyödyntäen. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt täyttivät ilmiön kannalta oleelliset kriteerit. Kerätty aineisto alkoi saturoitua viidennen haastateltavan kohdalla. Aineiston keräys lopetettiin, kun kaikki kahdeksan sovittua haastattelua oli suoritettu. Aineiston keruuta ei ollut tämän jälkeen enää syytä jatkaa, koska uudet haastattelut eivät olisi tuottaneet tutkimusongelman kannalta enää uutta tietoa. Toteutettu tutkimus tuki tietoperustaa ja lisäsi tietoa rahoitusasiantuntijoiden kokemuksista itsensä johtamisesta finanssialalla.

Voidaan todeta, että tehty tutkimus onnistui myös työelämänedustajan näkökulmasta. Työelämänedustajan antaman palautteen mukaan yhteistyö opinnäytetyön laatijan kanssa toimi loistavasti; aikataulut pitivät, asiat etenivät sovitusti ja molemmien puolinen luottamus heijastui tutkimuksessa. Opinnäytetyön teoriaosuutta kommentointiin monipuoliseksi. Tutkimustulosten perusteella laaditut kehitysehdotukset olivat hyviä ja osa niistä otetaan heti organisaatiossa käyttöön. Esimerkiksi työelämänedustaja aikoo hyödyntää jatkossa aktiivisemmin Teams-työkalua. Ratkaisuehdotukset koettiin sellaisiksi, joita tiimiesimies voi hyödyntää päivittäisessä työssään ja tiimiään johtaessaan, oman osaamisensa ja tiimin jäsentensä osaamisen kehittämisessä.

Itsensä johtaminen on laaja-alainen ja ajankohtainen tutkimusaihe. Tässä opinnäytetyössä tutkittiin tiimiesimiehen roolia rahoitusasiantuntijan itsensä johtamisen mahdollistajana. Mahdollisessa jatkotutkimuksessa voitaisiin tarkastella miten rahoitusasiantuntija voisi itsenäisesti kehittää omia itsensä johtamisen taitojaan. Toinen mahdollinen jatkotutkimusaihe olisi miten organisaation organisaatiokulttuuria voitaisiin kehittää tukemaan paremmin rahoitusasiantuntijan itsensä johtamisen taitoja. Jatkotutkimuksissa olisi mahdollista myös kehittää tutkimusmenetelmää. Mikäli jatkotutkimuksen tutkimusmenetelmänä olisi laadullinen tutkimus, kerätty aineisto ja siitä tehdyt tulkinnot voisi luetuttaa haastateltavilla oikean ymmärryksen ja tulkinnan varmistamiseksi. Aineiston sisäisen luotettavuuden voisi varmistaa toisella opinnäytetyön tekijällä. Toinen kehitysehdotus tutkimusmenetelmää koskien mahdollista jatkotutkimusta ajatellen olisi haastattelujen uusiminen. Näin opinnäytetyön tekijä voisi esittää jatkokokysymyksiä ja syventää tietämystään aiheesta.

Lopuksi on syytä pohtia opinnäytetyötä siltä kannalta, millainen oppimisprosessi se on ollut tekijänsä kannalta. Tutkimus antoi arvokasta kokemusta tutkimuksen tekemisestä, tarkemmin ottaen tutkimusprosessista ja menetelmien hallinnasta. Opinnäytetyön laatiminen lisäsi ja syvensi tietomäärää finanssialasta ja itsensä johtamisesta. Tutkimustulokset auttoivat ymmärtämään itsensä johtamisen taitojen merkitystä rahoitusalan työtehtävissä.

## Lähteet

### Painetut

- Dunderfelt, T. 2006. Voimavarana itsetuntemus. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15.painos. Porvoo: Bookwell Oy
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. 3.painos. Helsinki: Edita
- Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Educa-Instituutti
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otavan kirjapaino
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu
- Kaski, S., Kiander, T. 2007. Minä johtajana - itsetuntemuksesta toimivaan johtajuuteen. Helsinki: Edita Prima Oy
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10 painos. Helsinki: WSOYpro
- Manka, M-L. 2015. Stressikirja: Mistä virtaa. Helsinki: Talentum.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro
- Paasivaara, L. Itsensä kokoinen johtaja - itsetuntemus työyhteisön voimavarana. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Helsinki: Tietosanoma
- Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita
- Salmimies, R. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. Helsinki: WSOY
- Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio: innostusta, laatua ja tuottavuutta. Tallinna: Printon
- Surakka, T., Laine, N. Käsikirja ammatilaiseen esimiestyöhön. Tallinna: Uniprint
- Sydänmaalakka, P. 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Saarijärvi: Saarijärven Offiset Oy
- Sydänmaalakka, P. 2017. Älykäs itsensä johtaminen: Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. 4.painos. Turenki: Hansaprint Oy
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista!: osaamisen johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

## Sähköiset

Haaranen, M. Itsensä johtamisen kurssi. Luettu 16.10.2019. <https://www.maijahaara-nen.com/itsensa-johtamisen-kurssi>

Finanssiala ry. Sääntely. Luettu 22.12.2019  
<http://www.finanssialalle.fi/opintomateriaalit/tulevaisuuden-finanssiala/tulevaisuuden-pankki/saantely.html>

Finanssiala ry. 2018. Finanssialan vuositilasto 2018. Luettu 21.11.2019.  
<https://www.finanssiala.fi/tilastot/FA-tilasto-Finanssialan-vuositilasto-2018.pdf>

Finanssiala ry. 2019a. Töissä finanssialalla 2019. Luettu 25.11.2019.  
[https://www.finanssiala.fi/materiaalit/FA\\_T%C3%B6iss%C3%A4\\_finanssialalla\\_2019.pdf](https://www.finanssiala.fi/materiaalit/FA_T%C3%B6iss%C3%A4_finanssialalla_2019.pdf)

Finanssiala ry. 2019b. Finanssiala vahvistaa tuottavuutta ja työhyvinvointia. Luettu 29.12.2019 <https://www.finanssiala.fi/linjaukset/tyoelaman-murros>

Finanssiala ry. 2019c. Pankkivuosi 2018. Luettu 21.11.2019.  
<https://www.finanssiala.fi/materiaalit/FA-Julkaisu-26062019-Pankkivuosi%202018.pdf>

Latham, G. & Pinder, C. 2005. Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century. Luettu 24.11.2019.  
[https://www.researchgate.net/publication/8023095\\_Work\\_Motivation\\_Theory\\_and\\_Research\\_at\\_the\\_Dawn\\_of\\_the\\_Twenty-First\\_Century](https://www.researchgate.net/publication/8023095_Work_Motivation_Theory_and_Research_at_the_Dawn_of_the_Twenty-First_Century)

Nummelin, T. 2013. Stressi haastaa työkyvyn - varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Luettu 1.1.2020. <https://laurea.finna.fi/Record/nelli01.11330000000001232>

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki : Talentum 2014. Luettu 1.1.2020.  
<https://lastu.finna.fi/Record/lastu.224979>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006a. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [Teemahaastattelu] Luettu 06.11.2019.  
[https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_2.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html)

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006b. KvaliMOTV -Yleistäminen. Luettu 12.12.2019. [https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_2\\_3.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2_3.html)

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006c. KvaliMOTV - Ryhmähaastattelu. Luettu 17.12.2019. [https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_4.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_4.html)

Suomen Pankki. 2019. Luettu 21.11.2019 [https://www.suomenpankki.fi/fi/Tilastot/rahalaitosten-tase-lainat-ja-talletukset-ja-korot/taulukot/rati-taulukot-fi/markkinaosuudet\\_luotto-laitokset\\_fi/](https://www.suomenpankki.fi/fi/Tilastot/rahalaitosten-tase-lainat-ja-talletukset-ja-korot/taulukot/rati-taulukot-fi/markkinaosuudet_luotto-laitokset_fi/)

Suoreijus, L. Mitä on itsensä johtaminen ja miksi olisi hyvä osata johtaa itseään? Luettu 11.10.2019. <https://www.iloitse.fi/mita-itsensa-johtaminen-ja-miksi-itsensa-johtaminen-olisi-hyva-osata/>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö. Luettu 14.10.2019.  
<https://www.tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanto>

Wiskari, J. Kiireentappoase. Helsinki: Sanoma Pro. Luettu 3.1.2020.  
[https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/EABBJXJTFF#kohta:KIIREENTAPPO-ASE\(\(20\)/piste:b5](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/EABBJXJTFF#kohta:KIIREENTAPPO-ASE((20)/piste:b5)

YLE. 2018. Itseohjautuvakin työntekijä tarvitsee johtajaa. Katsottu 16.10.2019.  
<https://areena.yle.fi/1-50010828>

Julkaisemattomat

Toimeksiantajayritys. Keitä me olemme. 2019. Luettu 1.12.2019. Toimeksiantajayrityksen kotisivut. Lisätiedot tarvittaessa.

## Kuviot

Kuvio 1: Teoreettinen viitekehys .....	9
Kuvio 2: Finanssialan toimintaympäristö (mukaillen Finanssiala ry 2019a, 5) .....	10
Kuvio 3: Joharin nelikenttä (mukaillen Hyppönen 2013, 287) .....	13
Kuvio 4: Triadinen näkökulma (mukaillen Sahamies 2008, 22) .....	14
Kuvio 5: Oy Minä Ab -malli (mukaillen Sydänmaalakka, 2017,29) .....	16
Kuvio 6: Jäävuorimalli osaamisesta (mukaillen Hätönen 2011, 11) .....	18
Kuvio 7: Oppimisprosessi Kolbin mukaan (mukaillen Surakka & Laine 2011, 44) .....	19
Kuvio 8: Maslowin tarvehierarkia .....	21
Kuvio 9: Motivaatioon vaikuttavat tekijät organisaatiossa (Ruohotie & Honka 1999, 17; muk. Surakka & Laine 2011, 34) .....	22
Kuvio 10: Muutos ja sen kolme vyöhykettä (mukaillen Sydänmaalakka 2017, 77) .....	27

## Liitteet

Liite 1: Haastattelupyyntö .....	48
Liite 2: Teemahaastattelurunko .....	49
Liite 3: Haastattelulupa .....	50
Liite 4: Miellekartta .....	51

Liite 1: Haastattelupyyntö

## HAASTATTELUPYYNTÖ SÄHKÖPOSTITSE

Hei!

Opiskelen liiketaloutta Laurea-ammattikorkeakoulussa ja olen tekemässä opinnäytetyötäni itsensä johtamisesta finanssialalla. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millaisia kokemuksia toimihenkilöillä on itsensä johtamisesta ja kuinka lähiesimies voi tukea toimihenkilöitä itsensä johtamisessa. Haastattelun teemoina ovat osaaminen, motivaatio, muutosvalmius ja hallinnan taito; kiire ja ajan hallinta, stressi ja sen hallinta, muutosvalmius ja muutoksen hallinta.

Haastattelu toteutetaan yksilöhaastatteluna ja siihen on varattu aikaa noin tunti. Osallistuminen haastatteluun on täysin vapaaehtoista. Haastatteluajankohdaksi on alustavasti suunniteltu ti 26.11.2019 ja ke 27.11.2019. Haastattelut pidetään Lahdessa Asko-talossa ja haastatteluja varten varataan erillinen huone.

Haastattelut nauhoitetaan analysointia varten. Haastatteluaineistosta voidaan käyttää suoria lainauksia. Kerättyä aineistoa tullaan käyttämään ainoastaan tätä opinnäytetyötä varten. Tietoja käsitellään luottamuksellisesti ja kerätty aineisto hävitetään tutkimuksen valmistuttua. Haastattelussa ei käytetä haastateltavien nimiä, eikä tuoda esiin muita tunnistetietoja, josta haastateltava voitaisiin tunnistaa. Jokainen haastateltava saa allekirjoitettavakseen haastatteluluvan haastattelun alkaessa (malli haastatteluluvasta liitteenä). Opinnäytetyön valmis raportti ja tutkimustulokset ovat luettavissa Theseus-palvelusta kevään 2020 aikana.

Toivon, että pystyisit tukemaan tutkielmaani tulemalla haastateltavaksi. Voit ilmoittautua haastatteluun mukaan vastaamalla tähän sähköpostiin to 21.11.2019 aikana. Vastaan mielelläni mahdollisiin lisäkysymyksiin.

Ystävällisin terveisin ja avusta kiittäen

Sara Kupari



## Liite 2: Teemahaastattelurunko

### TEEMAHAASTATTELURUNKO

#### TEEMAHAASTATTELUN TOTEUTUS

- Tutkimuksen ja tavoitteiden esittely
- Tutkimusluvan kerääminen

#### TAUSTATIEDOT

- Ikä
- Työkokemus

#### TEEMAT

Teema 1	Osaamisen kehittäminen
Teema 2	Työmotivaatio
Teema 3	Kiire ja ajan hallinta
Teema 4	Stressi ja stressin hallinta
Teema 5	Muutosvalmius ja muutoksen hallinta

## Liite 3: Haastattelulupa

**HAASTATTELULUPA**

Minä \_\_\_\_\_ annan suostumukseni haastatteluun Sara Kuparin opinnäytetyötä varten. Annan luvan myös haastattelun nauhoittamiseen ja muun luovuttamani aineiston käyttöön opinnäytetyön tutkimuksellisissa tarkoituksissa. Haastattelupa-lomakkeesta on laadittu kaksi kappaletta; yksi haastateltavalle ja yksi opinnäytetyön tekijälle.

Päivämäärä ja paikka:

\_\_\_\_\_

Allekirjoitus:

\_\_\_\_\_

